



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**LA CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS LÍDERES DE PROCESOS Y SU  
IMPACTO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)  
DE LA UNACH**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**

**ARNULFO ANTONIO GUTIÉRREZ GÓMEZ A020164**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. MARÍA CANDELARIA GUTIÉRREZ GÓMEZ**

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Diciembre 2020**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 11 de Noviembre de 2020.  
Oficio No. D/CIP/TIP/271/2020.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**


**C. ARNULFO ANTONIO GUTIÉRREZ GÓMEZ  
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "LA CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS LÍDERES DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI) DE LA UNACH.", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha Octubre 28 de 2019, suscrito por la Dra. María Candelaria Gutiérrez Gómez, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**Atentamente**

*"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"*

  
**Dra. María Cruz Villagrán Pinzón**  
**Coordinadora**  
C.c.p. Archivo Minutario  
\*MCVP/ssg

  
AUTÓNOMA  
FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO  
**UNACH**



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.  
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112  
E-mail: [posgradofca2018@gmail.com](mailto:posgradofca2018@gmail.com)





Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

## CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) ARNULFO ANTONIO GUTIÉRREZ GÓMEZ,  
Autor (a) de la tesis bajo el título de “ LA CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS LÍDERES DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI) DE LA UNACH ”,  
presentada y aprobada en el año 20 20 como requisito para obtener el título o grado de MTRO. EN ADMINISTRACIÓN CON TÉRMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 11 días del mes de DICIEMBRE del año 20 20.

  
ARNULFO ANTONIO GUTIÉRREZ GÓMEZ

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida y su entorno

A mi familia, parte esencial de todos los objetivos trazados y metas alcanzadas

A mi directora de tesis y revisores por su confianza, visión y apoyo

A la UNACH a través de los directivos líderes de procesos por su apoyo  
académico e institucional

A los Responsables de Calidad por su vinculación académica y acercamiento  
institucional con los directivos líderes de procesos.

***"Transmitir conocimiento para  
Transformar a las nuevas generaciones y  
Trascender en el tiempo"***

Arnulfo Antonio Gutiérrez Gómez

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1	Planteamiento del problema de investigación	5
1.2	Determinación de los objetivos de la investigación	12
1.3	Justificación de la investigación	13
1.4	Delimitación espacial y temporal de la investigación	15

### CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1	Aspectos generales de la capacitación	16
2.1.1	Diversos conceptos de capacitación	17
2.1.2	Importancia de la capacitación en las organizaciones	19
2.1.3	Tipologías orientadas a la capacitación	21
2.1.4	Fases del proceso de capacitación	26
2.1.5	Importancia de la capacitación al personal directivo	38
2.1.5.1	Requerimientos para la capacitación a cuadros directivos	40
2.1.5.2	Principios de aprendizaje en actividades de los directivos	41
2.2	Aspectos generales de la capacitación a directivos	
2.2.1	Habilidades administrativas para la función directiva	41
2.2.2	Estilos de liderazgo	45
2.2.3	Modelos de liderazgo	46
2.2.4	Las variables del liderazgo en la organización	55
2.2.5	Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo	57

### CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1	Aspectos generales de la Universidad Autónoma de Chiapas	
3.1.1	Antecedentes históricos	60

3.1.2	Misión, visión 2030 y principios universitarios	61
3.1.3	Política de calidad integrada y objetivos de calidad	63
3.1.4	El Sistema de Gestión Integrado (SGI)	65
3.1.5	El proceso PO-114-08 Capacitación al personal con funciones administrativas	71
3.1.6	Acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Relaciones Interinstitucionales (SGAC)	72
3.1.7	Organización funcional de la UNACH	75
<b>3.2</b>	<b>Estructura de la Secretaría Académica (SA)</b>	
3.2.1	Visión, Misión de la SA	80
3.2.2	Organización funcional de la SA	80
3.2.3	Aspectos generales de la Dirección de Gestión de la Calidad (DGC)	81
3.2.4	Áreas que integran la DGC	82
3.2.5	Estructura orgánica de la DGC	83
<b>3.3</b>	<b>Marco general de la Secretaría Administrativa (SADMIVA)</b>	
3.3.1	Objetivo principal de la función administrativa	84
3.3.2	Estructura administrativa	84
3.3.3	Aspectos generales de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPyPS)	86
3.3.4	El Departamento de Desarrollo de Personal de la DPyPS	89
 <b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>		
<b>4.1</b>	<b>Definición del alcance de la investigación</b>	<b>90</b>
<b>4.2</b>	<b>Formulación de la hipótesis de investigación</b>	<b>91</b>
<b>4.3</b>	<b>Selección de la población de estudio</b>	<b>93</b>
<b>4.4</b>	<b>Selección y diseño de los instrumentos de investigación</b>	<b>100</b>
 <b>CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<b>5.1</b>	<b>Procesamiento de los resultados de la investigación</b>	<b>108</b>
5.1.1	Tabulación estadística	108

5.1.2	Representación gráfica	108
5.1.3	Análisis e interpretación de resultados	108
<b>5.2</b>	<b>Conclusiones generales</b>	122
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA</b>		
<b>6.1</b>	<b>Propuesta</b>	127
<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia a “***La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)***” y con el objetivo de facilitar la lectura del texto, se utiliza el “masculino genérico” para referirse a los directores líderes de procesos que participan en el Sistema de Gestión Integrado de la Universidad Autónoma de Chiapas. No significa connotaciones, ni lenguaje sexista; por lo que al referirse a un directivo como “el líder de proceso” puede significar “él o la”.

Hoy día las instituciones educativas que se han pronunciado trabajar con procesos de calidad, han logrado altos niveles de éxito; por lo que las estrategias de capacitación a los cuadros directivos juegan un papel muy importante ya que desentrañan las situaciones de riesgo que se presentan en su entorno inmediato y permite enfrentar el reto que conlleva el aseguramiento de la calidad y la mejora continua.

En el contexto anterior resalta la pregunta ¿Cuánta experiencia, y de qué tipo, es necesaria para que el liderazgo de un directivo sea percibido como exitoso?, de acuerdo con (Simón, 1972), los directivos toman decisiones de dos tipos de formas «lógicas y no lógicas». Las no lógicas se basan en lo que comúnmente pensamos como “intuición”, implica reacciones que deben tomarse rápidamente y que no hay tiempo para un análisis secuencial, en lo que respecta a las decisiones lógicas están basadas en juicios rápidos y exactos porque han adquirido, con el tiempo y la experiencia una capacitación efectiva.

La presente investigación está conformada por seis capítulos orientados desde la capacitación en sus aspectos generales, lo conducente a los cuadros directivos, las características del liderazgo, la conceptualización y contextualización del objeto de estudio, el desarrollo metodológico de la investigación, los resultados de esta investigación y la propuesta presentada.



El primer capítulo llamado problematización del objeto de estudio contiene cuatro aspectos, el primero hace énfasis en el planteamiento del problema de investigación, en seguida se señalan los objetivos de la investigación que se buscan alcanzar en esta investigación; se continúa con la justificación de esta investigación; para cerrar este capítulo se señala su delimitación espacial y temporal.

El segundo capítulo denominado conceptualización del objeto de estudio se desarrolla en dos categorías y subcategorías, una primera categoría orientada sobre los aspectos generales de la capacitación y en la última categoría con relación a la capacitación a los cuadros directivos con enfoque al liderazgo.

Un tercer capítulo revisa la contextualización del objeto de estudio; aplicando un criterio deductivo este capítulo trabaja en primer lugar a la Universidad Autónoma de Chiapas, su misión, visión, principios universitarios, política de calidad y objetivos de calidad, así como el Sistema de Gestión Integrado (SGI) vigente, así como la organización funcional universitaria; una segunda categoría de este capítulo hace referencia a la Secretaría Académica como sede universitaria, a la Dirección de Gestión de la Calidad y al Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa, posteriormente a la Secretaría Administrativa y la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales y el departamento de desarrollo de personal que se visualizan como objetos de estudio de esta investigación.

El cuarto capítulo detalla el alcance de la investigación, la hipótesis, la selección de la población de estudio y los instrumentos de investigación que serán aplicados.

En el quinto capítulo, presento los resultados de la investigación en dos secciones; la primera representada en una tabla estadística y su correspondiente interpretación gráfica y la segunda en el análisis e interpretación de resultados.

En el sexto capítulo, finalmente se presenta la propuesta como resultado del análisis de los instrumentos de investigación que da atención a la problemática planteada en la presente investigación.

## **CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Este capítulo hace énfasis en el planteamiento del problema de investigación que se enfoca a la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el Sistema de Gestión Integrado (SGI)-UNACH dada la naturaleza de sus funciones y la importancia de la toma de decisiones efectivas. Asimismo, se plantea un objetivo general y cuatro objetivos específicos, todos ellos relacionados con la presente investigación; posteriormente se desarrolla la justificación de esta investigación y finalmente se delimita el espacio y la temporalidad.

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

En la actualidad, formar parte del cuadro directivo de una organización requiere tomar de la mano diversos desafíos. Las organizaciones no están constituidas sólo por estructuras. Su fuente principal lo constituyen las personas. Es un sistema articulado de personas que establecen relaciones formales e informales. Este tipo de relaciones es lo que le da vida a la misma.

Sin embargo, en el contexto anterior, la función directiva ha sido asociada con procesos de planificación racional y sistemática tanto sobre su accionar como sobre el devenir de la organización. Si se observa y reflexiona acerca de la función que desarrolla un equipo de directivos líderes de procesos se asume que éste se caracteriza por la complejidad, variedad, simultaneidad y multiplicidad de tareas y asuntos que debe atender a lo largo de su jornada laboral y en ocasiones fuera de ella.

En un análisis de la función directiva, de manera genérica se pueden distinguir cinco grandes acciones que están interrelacionadas entre sí y donde la capacitación constante juega un papel importante. Así, se asume que un directivo es aquel que en su campo de actuación debe: conducir, decidir, resolver conflictos, delegar y ejecutar acuerdos.

Con el contexto anterior uno de los factores que condiciona la actuación de los directivos es la competencia que deba poseer, desde la parte conceptual, procedimental y actitudinal. Otros factores son:

- ❖ Los requerimientos que se solicitan al directivo formal e informalmente desde la superioridad o desde los diversos grupos de la comunidad.
- ❖ Las obligaciones o tareas que debe desempeñar al lugar que ocupa y al status que posee dentro de la organización.
- ❖ El contexto inmediato constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica, disponibilidad de recursos, tamaño de la organización, cultura predominante en los grupos, el entorno social y cultural, etc.

De los factores anteriores se puede visualizar que el trabajo directivo es complejo porque, entre otras cosas, las tareas propias del “cargo directivo” están impregnadas por el sistema de relaciones de la organización, el establecimiento de estrategias viables y claras con el trabajo colaborativo puede transformar a las organizaciones, este trabajo colaborativo de equipo requiere una actitud de aprendizaje (capacitación) permanente en función de objetivos institucionales, personales y profesionales.

Silíceo (2004:16), menciona que «la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad social y calidad en las tareas laborales».

A pesar de que se pueden utilizar diferentes conceptos al hablar de capacitación, es importante resaltar que ella debe ser vista como un elemento cultural de la empresa y como un proceso continuo y sistemático que debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de resultados, (Silíceo, 2004).

En la actualidad toda organización se desarrolla en un ambiente de cambios constantes, de ahí que representa relevancia analizar los factores internos y externos de capacitación para que esta pueda crecer y lograr sus objetivos planteados en menor tiempo. Al interior de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), se ha identificado que los directivos líderes de procesos han recibido escasa capacitación en temas directivos y gestión institucional, pocos directivos han recibido capacitación relacionada al Sistema de Gestión Integrado (SGI<sup>1</sup>-UNACH).

Como se observa en la siguiente tabla que hace mención a: No se evidenció el liderazgo y compromiso de los líderes de procedimientos respecto al SGI-UNACH.

<b>Tabla 1a - No Conformidades derivadas de Auditoría Interna 01/19</b>				
No.	Hallazgo	Requisitos de la Norma		
		ISO 9001:2015 NMX-CC-9001- IMNC-2015	ISO 14001:2015 NMX-SAA-14001- IMNC-2015	NMX-R-025-SCFI- 2015
1	<p><b>ISO 9001:2015</b></p> <p>No se evidenció el liderazgo y compromiso de los líderes de procedimientos respecto al SGI-UNACH debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No asumen la rendición de cuentas de la eficacia de sus actividades.</li> <li>• No comunican la importancia de una gestión eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>• No se aseguran que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.</li> <li>• No se demuestra con respecto al sistema de gestión de la calidad de que estén comprometidos, que dirijan y apoyen a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema.</li> </ul>	5.1.1 a), f), g), h)		N/A

<sup>1</sup> El SGI es el Sistema de Gestión Integrado de la Universidad Autónoma de Chiapas

<b>Tabla 1b - NO CONFORMIDADES DERIVADAS DE AUDITORÍA INTERNA 01/19</b>				
No.	Hallazgo	Requisitos de la Norma		
		ISO 9001:2015 NMX-CC-9001- IMNC-2015	ISO 14001:2015 NMX-SAA-14001- IMNC-2015	NMX-R-025- SCFI-2015
1	<p><b>ISO 14001:2015</b></p> <p>No se encontró evidencia del liderazgo y compromiso en el SGA (Sistema de Gestión Ambiental). No se está comunicando la importancia que tiene la Gestión Ambiental eficiente y es conforme con los requisitos del SGA.</p> <p>En las UA'S y DAC's, dentro del alcance del SGA, no hay evidencia para asegurar que se consiguen todos los resultados previstos por la UNACH para el SGA.</p> <p>Además, de no contar con evidencia de estar dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficiencia del mismo.</p>		5.1  d), e), f)	N/A
<p><b>Fuente:</b> Documento recuperado del Sitio Web del SGI-UNACH <a href="https://calidad.unach.mx">https://calidad.unach.mx</a> publicado con fecha 05/07/2019</p>				

Lo anterior, determinado por variedad en agendas de trabajo, también se observa que no existe un modelo o programa institucional de capacitación a directivos en su general. Es necesario que directivos que se encuentran en constantes procesos de toma de decisiones efectivas sean capacitados en temas del contexto universitario y relevancia institucional, ya que esto impacta en el SGI y representa beneficios administrativos y académicos a la Institución y catapultan la mejora continua.

Pain (2006), apunta a la capacitación como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal y, que es preciso ir desarrollándolo.

El equipo directivo, cumple un papel fundamental para promover el cambio al interior de los procesos de conducción. Este, se convierte en la fuerza motriz que permite una mayor participación, un mayor dinamismo, y una mayor flexibilidad en el interior de cualquier organización.

Un claro ejemplo de esto es la relevancia que implica la capacitación sobre el SGI a líderes de procesos ya que incide directamente en conocer en su contexto a la institución, a las relaciones entre áreas y al logro de los objetivos de la UNACH, ya que los directivos desconocen en gran medida la importancia de su papel en el SGI como líderes de procesos, representando para la UNACH una medida importante a tomar en cuenta en su proceso interno de formación y capacitación institucional a cuadros directivos.

Retomando el hecho de que líderes de procesos no han recibido capacitación sobre el SGI (Ver Tabla 1a y Tabla 1b) y su función inherente a su estatus dentro del sistema, en muchas ocasiones desconocen la importancia de las acciones y de la toma de decisiones que impactan directamente en los procedimientos certificados de su área y de manera general en el SGI y los objetivos institucionales, lo que nos lleva al siguiente punto a tratar; el desconocimiento de su rol como líder estratega de procesos genera la falta de seguimiento en el personal de las áreas en lo referente a la importancia de su compromiso con el SGI-UNACH y el cumplimiento de actividades, teniendo con ello aparecer dentro de las áreas que presentan incumplimiento de acciones enfocadas al SGI.

Una de las aportaciones y beneficios de la capacitación a directivos líderes de procesos es la toma de conciencia del personal de su área y que permite solventar en auditorías internas o externas, la atención de No Conformidades (NC<sup>2</sup>) relacionadas al compromiso de la Alta Dirección (líderes de procesos), buscando un

---

<sup>2</sup> El NC es No Conformidades, en la norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario, se define como el incumplimiento de un requisito de calidad.

impacto visible en el personal directivo, líderes, responsables de procedimientos y personal operativo que participan en los procesos certificados dentro del alcance del SGI-UNACH.

En este contexto de las NC, cabe mencionar que la ISO<sup>3</sup> en la Norma 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario (ISO 2015, 21) define a la NC como: “el “incumplimiento de un requisito”.

Como se puede observar estos son solo una serie de ejemplos derivados que generalmente ocurren por falta de un modelo o programa institucional de capacitación dirigida a directivos líderes de procesos. Los cuales se pretenden resolver a lo largo de esta investigación. Como resultado de esto, se aprecia que son varias las necesidades de implementar un modelo o programa institucional de capacitación a directivos líderes de procesos que provea las herramientas y conocimientos necesarios inherentes a las funciones directivas y sobre todo de impacto al SGI, todo esto en concordancia con González, Olivares y Ramos (2013), reafirman que, “la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada”.

Los principales exponentes de esta visión sobre la capacitación son George Elton Mayo (1880), Hugo Munsterberg (1863-1916) y Mary Parker Follet (1868-1993)<sup>4</sup>, cuyas bases fundamentales son las siguientes: administrar es hacer “a través de otros”, pero la manera como las personas se sientan, reaccionen y actúen,

---

<sup>3</sup> La ISO es la Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

<sup>4</sup> Estos principales exponentes de la administración y las relaciones humanas, enfocados a los efectos psicológicos que producen las condiciones físicas del trabajo en relación a la producción; A las bases de la psicología y la eficiencia industrial; La solución de conflictos, la negociación, el poder y la participación del empleado.

determinará necesariamente las características de la administración y el liderazgo utilizado por el directivo líder de proceso.

En este orden de ideas, Koontz, Weihrich, Cannice, (2004), consideran como habilidades administrativas para el ejercicio de la función directiva, las siguientes:

- Habilidades técnicas, las cuales involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas, referidas a la destreza en interactuar efectivamente con las personas. Un directivo intercambia y coopera principalmente con los colaboradores a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales, relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc.

Haciendo énfasis en lo señalado anteriormente, cabe destacar que la UNACH tiene documentado el procedimiento institucional Capacitación al personal con funciones administrativas (PO-114-08) desde el cual se aplica el instrumento denominado Sistema Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que emite la Secretaría Administrativa (SA) a través de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPyPS), donde se recopilan las necesidades de capacitación del trabajador de acuerdo con la categoría del mismo, así también determina al personal que participara en el curso de inducción de acuerdo a su antigüedad. Por parte de la Dirección de Gestión de la Calidad (DGC) ha formado un curso de capacitación a directivos líderes de procesos sobre el tema liderazgo y compromiso, y su impacto estaría evidenciado en el logro de los objetivos de la calidad determinados en el SGI-UNACH.



Por lo anterior expuesto, para esta investigación bien valdría cuestionarse, tomando en cuenta las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué es capacitación?

¿Qué representa la capacitación para directivos líderes de procesos en el SGI-UNACH?

¿Qué importancia tiene la capacitación a directivos líderes de procesos del SGI-UNACH?

¿De qué manera contribuye y beneficia la capacitación a directivos líderes de procesos que participan en el SGI-UNACH?

¿De qué manera la capacitación a directivos líderes de procesos impacta en el SGI-UNACH?

## **1.2. Determinación de los objetivos de la investigación**

Tal y como se justifica en el capítulo anterior, la finalidad de esta investigación reside en realizar un acercamiento a la capacitación institucional que reciben los directivos que fungen como líderes de procesos y el impacto que está tiene en el SGI-UNACH, a la comunidad universitaria a través de la toma de conciencia para el logro de objetivos institucionales y para mantener una cultura de evaluación y mejora continua, lo anterior para ofrecer respuestas formativas acordes con sus verdaderas inquietudes profesionales y necesidades del cargo. Este es pues el problema de investigación.

Posterior a conocer el problema de investigación, se plantean los objetivos de dicha investigación, los cuales se dividen en objetivo general y objetivos específicos.

Objetivo general

Analizar la capacitación institucional dirigida a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.

## Objetivos específicos

- Conocer los diferentes conceptos de capacitación para determinar aquellos que mejor se adapten a directivos líderes de procesos.
- Determinar que representa para la UNACH la capacitación a directivos líderes de procesos del SGI-UNACH.
- Documentar la importancia que tiene la capacitación a directivos líderes de procesos en el SGI-UNACH.
- Revisar de que forma la capacitación a directivos líderes de proceso contribuye y beneficia al SGI-UNACH.
- Analizar el impacto de la capacitación a directivos líderes de procesos en el contexto del SGI-UNACH.

### **1.3. Justificación de la investigación**

Atendiendo los criterios que permiten evaluar la importancia potencial de una investigación, propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2018), mismos que son conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica, la presente investigación ayudará a conocer que es la capacitación, su influencia sobre los directivos líderes de procesos y la importancia que tiene para la UNACH en su impacto en el SGI.

La presente investigación «**la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH**», ayudará a conocer de qué manera la capacitación tiene influencia sobre el liderazgo de los directivos que fungen como líderes de procesos en el SGI y la importancia que tiene para la UNACH contar con un modelo o programa institucional de capacitación dirigido a cuadros directivos para que este repercuta de manera positiva en el impacto del SGI y el logro de las funciones sustantivas y adjetivas determinadas por la administración central.

El brindar capacitación al personal directivo trae consigo una cantidad considerable de beneficios, se adquiere la capacidad de solucionar problemas de manera adecuada y mejora la toma de decisiones efectivas, da confianza a todo el personal que participa en las actividades, permite que estos se desarrollen, realicen aportaciones de impacto y que exista una sinergia positiva y de comunicación efectiva al interior de las áreas.

Contar con personal directivo formado y capacitado disminuye ampliamente el riesgo que esto pueda presentar para el logro de objetivos institucionales, a la adaptación al puesto, al incremento en la fluidez de la comunicación, al logro de las metas, al cumplimiento de un plan de trabajo y al logro de objetivos.

Atendiendo el criterio de relevancias prácticas es necesario contar con un modelo o programa institucional de capacitación a directivos líderes de procesos, que coadyuve a que la UNACH alcance de manera más efectiva sus metas planteadas al inicio de cada gestión rectoral, en consecuencia, que cada centro de trabajo funcione de manera conjunta y uniforme. Básicamente la finalidad de la investigación es crear conciencia de como un modelo institucional de formación y capacitación dirigido a directivos a líderes de procesos que participan en el SGI fomentará la mejora en el desempeño.

Conforme la investigación avance, se ira cubriendo el criterio de valor teórico que complementara los conocimientos empíricos que la UNACH tiene sobre capacitación, conociendo la situación actual de las áreas que planean capacitación a directivos líderes de procesos, se puedan sugerir nuevos métodos de utilizar la capacitación.

Atendiendo el criterio de utilidad metodológica, esta investigación pretende analizar si los programas de capacitación vigentes enfocados a directores líderes de procesos, les permite afrontar y resolver situaciones a través de decisiones efectivas en el desempeño de sus funciones.

#### **1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación**

##### Delimitación espacial

La investigación tiene como objeto de estudio la UNACH; en particular en las áreas de la administración central: la Dirección de Gestión de la Calidad perteneciente a la Secretaría Académica y la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales perteneciente a la Secretaría Administrativa, con la finalidad de tener contacto directo con el personal involucrado y analizar de forma detallada sus actividades para conocer de mejor manera la forma en que se realiza la capacitación interna.

La ubicación es Edificio de Rectoría. Blvd. Belisario Domínguez Km. 1081, Colina Universitaria s/n, Col. Terán. C.P. 29050 para la Dirección de Gestión de la Calidad y Edificio Maciel en Av. Central y 2da. Calle poniente sur, 1er y 2o Piso, Col. Centro, C.P. 29000 para la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, ambos sitios ubicados en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez. Chiapas.

##### Delimitación temporal

En relación con la delimitación temporal, esta investigación cubre el período comprendido entre los meses de agosto a diciembre de 2019, tiempo que se considera pertinente para efectos de observar el comportamiento de la variable de investigación relacionadas con la capacitación a líderes de procesos de la UNACH y su impacto en el Sistema de Gestión Integrado.

Recordemos que además de los elementos anteriores, es necesario considerar otro aspecto importante del planteamiento del problema: la viabilidad o factibilidad del estudio; para ellos, debemos tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán en última instancia, los alcances de la investigación, (Hernández, et al., 2018).

## **CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo se plasma toda la información teórica y documental que se obtuvo de la literatura consultada, en el cual se describen los conceptos relativos al tema de investigación para poder llevar a cabo un análisis de los mismos.

Este capítulo trabaja en primer lugar los aspectos generales sobre la capacitación y los diversos conceptos desde la perspectiva de varios autores, su importancia en el desarrollo de las organizaciones, las diversas tipologías que están orientadas al tema como son capacitación para el trabajo, en el trabajo y desarrollo, entre otras. Asimismo, se describen las fases del proceso de capacitación que van desde la detección de necesidades de capacitación (DNC) hasta los beneficios que brinda la capacitación.

En un segundo momento se sitúa en la importancia de la capacitación al personal directivo, los requerimientos para la capacitación a cuadros directivos, los principios de aprendizaje que van desde perseguir un objetivo hasta procesos de solución de problemas, se consideran también los aspectos generales de la capacitación a directivos como son las habilidades, estilos y modelos de liderazgo y finalmente aquellas variables del liderazgo en la organización con énfasis en la eficacia.

### **2.1. Aspectos generales de la capacitación**

La capacitación tiene como principal objetivo lograr que los empleados adquieran los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para que puedan desarrollar y desenvolverse sin ningún contratiempo en sus actividades dentro de la organización. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes del tema de capacitación, desde su conceptualización desde la perspectiva de diversos autores, su importancia, diversos tipos de capacitación, sus fases, entre otros hasta su importancia hacia el personal directivo.

### 2.1.1. Diversos conceptos de capacitación

En el campo de la administración, la incorporación de las ciencias del comportamiento se orienta a mejorar la calidad de vida de las personas, transformando estructuras, sistemas, actitudes, conceptos y valores involucrados en el trabajo.

En este sentido, la administración de personal cobra gran importancia dado que a través de ella es posible beneficiar simultáneamente tanto al trabajador como a la organización, mismo que se traduce a favor del desarrollo. Todo ello requiere de nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la asignación de funciones en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su consecución. Tanto este conjunto de conocimientos y habilidades deben ser adquiridos por medio de programas íntegros de capacitación en materia de personal, como parte de la necesidad de elevar el desarrollo del trabajo humano, aspecto central de la política nacional de crecimiento.

Es por lo anterior, que la capacitación juega un papel muy importante en el desempeño laboral, ya que eleva el aprovechamiento de los recursos mediante el desarrollo del potencial humano.

Sobre este concepto de capacitación se han escrito varias definiciones, cada autor tiene su propia percepción de lo que significa, a continuación se citan algunas de las principales definiciones, como primer referencia se encuentra Suarez (1983: 173) menciona que «se llama capacitación al proceso por el cual los individuos conocen y desarrollan sus propias capacidades y adquieren nuevas habilidades, actitudes y conductas para cumplir, de esta manera, con todas sus responsabilidades en el trabajo que desempeña». El hecho de conocer y desarrollar las habilidades propias y del personal que te rodea fomenta el desarrollo de los mismos permitiéndoles crecer en diversos aspectos ya sea en mejorar el modo en que se relacionan, o desempeñan sus actividades en el día a día.

Silíceo (2004:24), señala que «La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador». La capacitación es expuesta como una actividad que es planeada a favor de la empresa, donde se busca modificar al individuo para que este desempeñe de manera adecuada sus actividades, cumpliendo así las expectativas de la empresa. Mientras que Suarez (2004:126), expone que la capacitación «consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador».

Sin embargo, para Rodríguez y Ramírez (1991:1), definen la capacitación como «el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo; proviene del adjetivo capaz, y este a su vez del verbo latino cápere que significa dar cabida»

Para Byars y Rue en Rodríguez (2007:247), señalan que la capacitación «es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización».

En Helberth (2006: s/p), señala que la capacitación es «un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud»

También Reza (2006:44), puntualiza sobre capacitación el cual dice que es «un proceso por medio del cual, el recurso humano de la organización obtiene y/o perfecciona sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitar el desempeño de sus puestos de trabajo para obtener mejora continua...»

Para Ponce (1991:103), menciona que la capacitación es dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desarrollar su puesto con toda eficiencia

A continuación, se presenta una definición más sobre capacitación aportada por Soto (2003:17), quien dice que la capacitación se entiende como: «el proceso educativo que forma para el trabajo». Considerar la capacitación como un proceso educativo, probablemente podría ser una definición muy acertada pues se inicia la formación desde temprano, no únicamente en el trabajo si no durante los estudios técnicos o universitarios que su principal función es enseñar, es decir llenar de conocimiento para el futuro empleo a todo aquel que se encuentre interesado en crecer. A modo de síntesis de las definiciones ya descritas, podría decirse que el beneficio principal que se obtiene por medio de la capacitación al personal es el mejorar el desempeño laboral pues se cree que la correcta capacitación a los trabajadores trae consigo mayor satisfacción y productividad. Claramente el énfasis principal de este enfoque es prestar atención a los trabajadores.

### 2.1.2. Importancia de la capacitación en las organizaciones

En la actualidad ante la diversificación y vertiginosidad de los cambios en el mundo, la capacitación se considera como una *educación permanente* cuyo objetivo principal es lograr una mejor y mayor eficiencia laboral, razón por la cual adquiere una relevancia especial.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Según Rodríguez (1999), la importancia de la capacitación no se puede subestimar, con frecuencia los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo, con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran a largo plazo.



La importancia en las organizaciones de la capacitación radica en lo siguiente:

- ❖ Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- ❖ Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- ❖ Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos de individuos.

Arias (2000), menciona el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa y así sucesivamente, implican la necesidad de difundir tales cambios, uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas y organizaciones es el aprendizaje continuo. Igualmente, se anotó la necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento.

Silíceo (2002), nos dice que la capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador al cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Mendoza (1996), nos dice que la importancia de la capacitación está en:

- ❖ Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- ❖ Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- ❖ Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor el personal evitando así que la capacitación se considere una panacea.
- ❖ Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- ❖ Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios.

Tomando en cuenta a los autores antes mencionados respecto a la importancia de la capacitación podemos concluir que hacer caso omiso de la necesidad de desarrollo de los trabajadores dentro de una organización puede tener un impacto enorme en la misma, aunque esto con lleva un costo elevado es mínimo en comparación con los beneficios que se podrían obtener.

Finalmente podemos decir que la capacitación no es un proceso finito, sino que es un proceso abierto. Es un proceso que dura toda la vida y que puede darse en múltiples lugares, siendo precisamente el ambiente laboral el que nos brinda la mayor posibilidad de resolver situaciones y poner en práctica la capacitación recibida.

### 2.1.3. Tipologías orientadas a la capacitación

La capacitación se imparte en clases, regularmente la organización decide los horarios para ser impartida ya sea durante o después de las jornadas de trabajo,

según la LFT<sup>5</sup> deben ser impartidas durante el horario laboral, la capacitación es impartida por personal interno de la organización o bien puede contratarse a instituciones especializadas en el tema.

La capacitación se divide en tres áreas: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo y estos son los tipos de capacitación utilizados comúnmente para el desarrollo laboral, Silíceo (2006:254), las define de la siguiente manera:

- ❖ Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa. a) Capacitación de preingreso. Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto. b) Inducción. Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integren al puesto de trabajo y a la organización lo más rápido posible. c) Capacitación promocional es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

Otra es la inducción que tiene la finalidad de ofrecer al trabajador información acerca de la organización, su filosofía, políticas, planes y programas, esto con el objetivo de acelerar la integración del empleado a su puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

- ❖ Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes y destrezas del personal

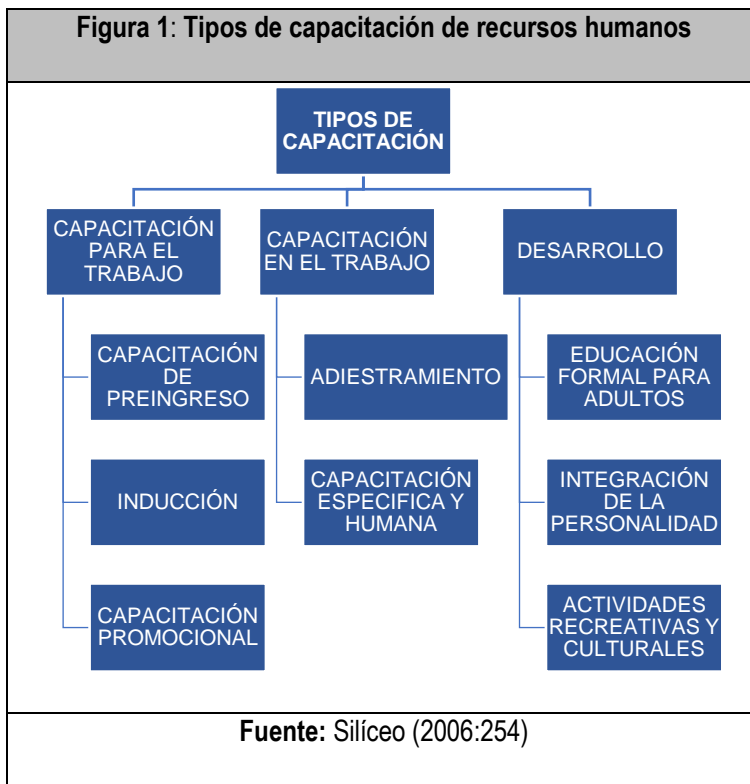
---

<sup>5</sup> Ley Federal del Trabajo - Capítulo III bis de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores -

respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales. a) Adiestramiento. Acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. b) Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso sistematizado de actividades, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- ❖ Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la organización para contribuir a esta formación. Y se dividen de la siguiente manera: a) Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada. b) integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo. c) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que se desarrolle su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

A continuación, se puede apreciar la representación sobre los tipos de capacitación de recursos humanos en las organizaciones que van de la capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo; y sus diversos escenarios de acuerdo a los tipos, (Ver figura 1).



Los tres tipos de capacitación plasmados en la figura persiguen el desarrollo del individuo en su área laboral y fuera de las mismas, buscando que su desempeño sea satisfactorio en el ámbito que se encuentre, dado que todos los seres humanos son diferentes, se buscara aplicar la adecuada para cada grupo de individuos.

Por otra parte, Silíceo (2004:256), muestra una forma más de clasificar los tipos de capacitación elaborada por Strauss y Sayles (s/a:417):

- ❖ **Capacitación en clase:** Consiste en impartir la capacitación en clase como en la educación tradicional. a) Capacitación fuera del trabajo. Se puede impartir por medio de recursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.
- ❖ **Capacitación en servicio:** Es la que imparte un supervisor a un principiante haciendo alguna crítica o recomendación de vez en cuando. También puede ser impartida por un empleado con experiencia. a) Capacitación informal. Al utilizar este tipo de capacitación es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una expresión amplia.
- ❖ **Combinaciones:** En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de

inmediato los beneficios de los cursos externos. a) Capacitación de antesala. Esta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y los métodos de producción o cuando se requieren una enseñanza muy especial. b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro. Consiste en asignar al trabajador como aprendiz de un maestro para que aprenda con la práctica. Esta forma de capacitación se parece un poco a los programas universitarios de trabajo y estudio, como este tipo de capacitación permite aplicar lo aprendido casi de inmediato estimula la motivación y el aprendizaje.

A continuación, se presentan los diferentes tipos de capacitación según diversos autores mencionados por Silíceo (2004), los cuales son: Capacitación en clase; Capacitación en servicio y Combinaciones, (Ver Tabla 2).

<b>Tabla 2: Tipos de capacitación según diversos autores</b>	
<b>TIPOS</b>	<b>CONTENIDOS</b>
1. Capacitación en clase	a) Capacitación fuera del trabajo
2. Capacitación en servicio	a) Capacitación informal
3. Combinaciones	a) Capacitación de antesala b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro
<b>Fuente:</b> Silíceo (2004:256)	

Se puede observar que las clasificaciones hechas son muy parecidas, la primordial diferencia que puede ser resaltada es que en una el proceso de capacitación inicia desde antes que el empleado inicie a laborar y en la segunda ocurre todo lo contrario pues la capacitación se imparte cuando el empleado ya se encuentra realizando las actividades que le fueron asignadas.

Por otra parte, Ponce (1991) dice que existen otros tipos de capacitación dirigidos específicamente a personas que ocupan determinados niveles en la organización como son los siguientes:

- ❖ Capacitación al obrero o empleados: Es el tipo de capacitación que se encarga de explicarle al colaborador que ingresa a la empresa, su filosofía, sus objetivos, sus planes y programas; así como ubicar al trabajador en su nuevo empleo.
- ❖ Capacitación de supervisores: Es el tipo de capacitación que ve dos aspectos diferentes, uno es el técnico que se refiere a la forma en cómo debe realizarse el trabajo que está bajo su cargo y el otro es el administrativo que ve aspectos que involucran la planeación y distribución del trabajo, así como saber enseñar, ordenar y seleccionar a sus trabajadores; y otras características como son: saber colocarlos, calificarlos, mantener la disciplina, resolver sus quejas, estimular su entusiasmo, saber formar espíritu de equipo, además de prevenir y corregir defectos, entre otros.
- ❖ Capacitación de ejecutivos: Es el tipo de capacitación que permite preparar y capacitar al trabajador para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, proporcionándoles conocimientos relacionados con la planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, entre otros.

#### 2.1.4. Fases del proceso de capacitación

Hoy día las organizaciones muestran algo de interés en capacitar a su personal, aunque en su mayoría buscan contratar personal ya capacitado; es decir, muchas veces consideran la capacitación como un gasto innecesario, ante la falta de capacitación suelen ocurrir diversos problemas y riesgos los cuales pueden llegar a ser graves para la organización, para evitar esto es de gran importancia brindar capacitación al personal. En la siguiente figura se presenta el proceso administrativo de la capacitación desde la perspectiva de tres autores, (Ver Tabla 3).

<b>Tabla 3: Proceso administrativo de la capacitación según Reza, Pinto y Rodríguez</b>		
<b>Jesús C. Reza Trosino (2001)</b>	<b>Roberto Pinto Villatoro (1997)</b>	<b>Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía (1991)</b>
<b>1. Planeación</b> a. Determinar necesidades de capacitación	<b>1. Planeación</b> a. Determinación de necesidades de capacitación b. Objetivos c. Planes y programas d. Presupuestos	<b>1. Determinación de necesidades.</b> a. Identificación y definición de necesidades manifiestas b. Detección de necesidades encubiertas
<b>2. Diseño y producción de programas</b> a. Diseño del plan general de capacitación b. Programa de capacitación anual. (calendarización de eventos, participantes, instructores, responsable operativo, costos, presupuestos).	<b>2. Organización</b> a. Estructuras b. Procedimientos c. Integración de personas d. Integración de recursos materiales	<b>2. Orientación de las actividades</b> a. Fijación de objetivos generales b. Planeación general de capacitación c. Objetivos de los cursos d. Contenidos (temarios) e. Métodos de enseñanza-aprendizaje f. Material g. Modo de evaluación
<b>3. Operación del plan y programas de capacitación</b> a. Promoción, negociación y asistencia técnica b. Llevar a cabo el curso	<b>3. Ejecución</b> a. Control administrativo y presupuestal b. Coordinación de eventos c. Desarrollo de programas d. Contratación de servicios	<b>3. Organización de los eventos</b> a. Local b. Participantes c. Duración y horarios d. Instructores e. Costos
<b>4. Evaluación</b> a. Reacción b. Aprendizaje c. Seguimiento	<b>4. Evaluación</b> a. Macro evaluación b. Micro evaluación c. Seguimiento d. Ajuste al sistema	<b>4. Evaluación</b> a. Aprendizaje b. Reacción
<b>5. Administración y Control</b> a. Apoyo logístico b. Administrar presupuestos c. Control de bienes materiales y equipos d. Control de información		<b>5. Seguimiento</b>
<b>Fuente:</b> Proceso administrativo de la capacitación <sup>6</sup>		

<sup>6</sup> Proceso administrativo de la capacitación desde la perspectiva de tres autores; Trosino, Villatoro y Rodríguez y Ramírez.

[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso\\_administrativo\\_capacitacion/p6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa28/proceso_administrativo_capacitacion/p6.htm)



A continuación, se presentan fases del proceso de capacitación:

#### Detección de las necesidades de capacitación (DNC)

La detección de necesidades es el primer paso en el proceso de capacitación, ya que esta nos permite conocer cuáles son las necesidades de capacitación existentes en la empresa, nos indica en que área hace falta y de qué tipo se requiere.

Antes de impartir cualquier tipo de capacitación al personal, es necesario detectar que área tiene mayor necesidad de aprendizaje, con la finalidad de que se vuelva más productiva. Pero para poder identificar las necesidades se debe conocer cuál es la clasificación de las necesidades teniendo presente que estas varían en cada empresa, por lo tanto, se debe realizar un análisis de la organización (*análisis organizacional*), posteriormente un (*análisis de tareas*) y por último un (*análisis de la persona*).

#### Clasificación de las necesidades:

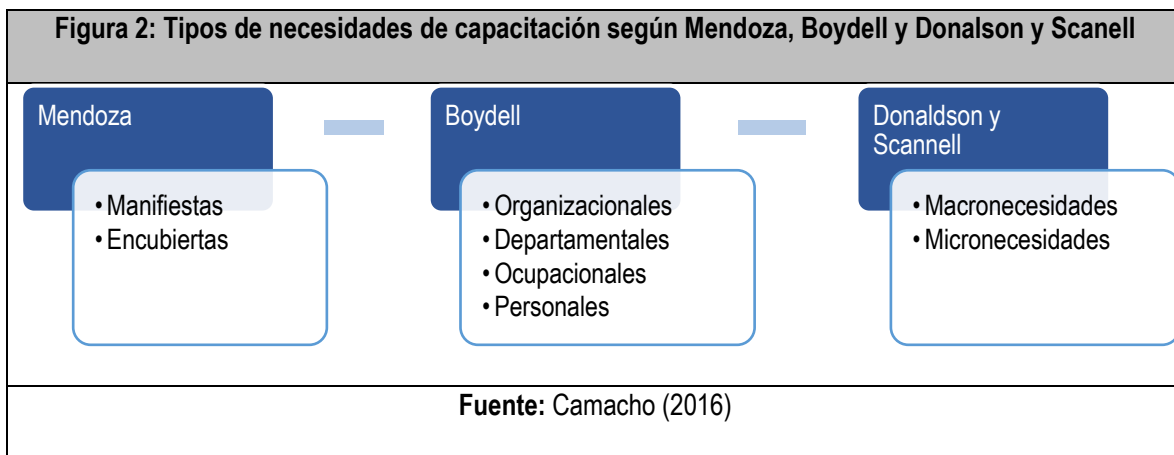
Mendoza (1990:37), explica que: la primera clasificación fue descrita 1971, donde dice que las necesidades llamadas manifiestas son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Este tipo de necesidades requieren la aplicación de un tipo de capacitación específica preventiva, se caracteriza por ser aplicada antes de que el trabajador inicie sus actividades formalmente.

Por otro lado, existen las necesidades encubiertas las cuales se presentan cuando los trabajadores ocupan su puesto formalmente y presentan problemas de desempeño, en sucesivas ocasiones se derivan de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. La capacitación correctiva es la mejor para aplicar en este tipo de situaciones pues se enfoca en detener el avance del problema existente, es decir corrige las deficiencias.

Boydell en Mendoza (1990:38), habla sobre cuatro tipos de necesidades de capacitación:

- ❖ Las organizacionales se dan cuando estamos hablando de debilidades generales. En este caso está implicada una parte importante de la empresa. Un ejemplo de ellos es la introducción de nuevos procedimientos.
- ❖ Las departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámense división, gerencia, departamento o sección.
- ❖ Las ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular.
- ❖ Las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

Una definición más es la de Donaldson y Scannell en Mendoza (1990:38), comenta que «una micronecesidad de capacitación se da solo para una persona o para una población muy pequeña. Mientras que las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional». En la siguiente figura podemos ver los tipos de necesidades de capacitación desde la perspectiva de Mendoza, Boydell y Donaldson y Scannell, (Ver figura 2).



Posterior a las definiciones se pueden identificar fácilmente los tipos de necesidades que comúnmente se detectan, Para evitar confusiones entre lo que es y no una necesidad en su libro Manual para determinar necesidades de capacitación,

Mendoza (1990:33), menciona que se entiende por necesidades de capacitación a: «la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes». Se complementa la definición para obtener mayor entendimiento donde es notable que existe un sin número de problemas provocados por factores ajenos a la capacitación, en su gran minoría estos surgen por falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Comúnmente se suelen confundir las necesidades de capacitación, a continuación, se muestra un listado de lo que son necesidades de capacitación y lo que no: en Mendoza (1990:33), las divide así:

Las necesidades de capacitación son:

- ❖ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación
- ❖ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado
- ❖ El punto de partida para planear el desarrollo del personal
- ❖ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación
- ❖ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación
- ❖ El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante
- ❖ El reflejo de los intereses de los trabajadores de la empresa
- ❖ Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo
- ❖ Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas pocas precisas
- ❖ El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participe el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos

Las necesidades de capacitación, no son:

- ❖ Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal
- ❖ Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interesen en el trabajo
- ❖ La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos
- ❖ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado
- ❖ La garantía de que la capacitación será un éxito
- ❖ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos
- ❖ El resultado de un trabajo estéril, que consiste en “husmear” por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación
- ❖ La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre
- ❖ La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores
- ❖ Los bajos niveles de escolaridad del personal.

La importancia de la capacitación para Mendoza (1990:36) la capacitación es importante porque: Nos proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera. Eliminar la tendencia a capacitar por capacitar. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así la capacitación se considere una panacea. Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización. Además, que genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, entre otros.

Aplicar en cada empresa el método correcto de capacitación trae un sin número de beneficios para dicha institución, que bien no únicamente beneficiara a la empresa si no creara satisfacción personal en el empleado, la cual muy probablemente sea transmitida a sus compañeros mejorando varios aspectos en el área de trabajo y más.

#### Identificación de recursos

Los recursos necesarios para capacitar al personal son de suma importancia, ya que sin estos sería imposible implementar planes ni programas de capacitación.

Los recursos en la organización pueden ser de varios tipos, pero entre los más importantes se encuentran:

- ❖ Financieros: Son parte de la designación presupuestaria
- ❖ Humanos: Debe existir un área responsable para la capacitación, particularmente es el departamento de Recursos Humanos (RH)
- ❖ Institucionales: Son todos los organismos externos a la empresa ya sean públicos o privados, que apoyan a la tarea del departamento de RH
- ❖ Materiales: Son aquellos que tienen que ver con la infraestructura y los materiales necesarios como software, multimedia, entre otros para poder llevar a cabo la capacitación.

#### Determinación de los objetivos

Posterior a conocer las necesidades dentro de una organización y los tipos adecuados para poder prevenir o corregir según sea el caso, se busca determinar los objetivos que dichas capacitaciones tendrán, es decir la meta a lograr, los objetivos buscados con mayor frecuencia son aumentar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal apoyándolos en la actualización y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, repercutiendo en el día a día, esperando obtener resultados positivos como incrementos en la cantidad y calidad del trabajo.

## Integración y presentación del programa o plan de capacitación

Para llevar a cabo la planeación y presentación formal de la capacitación, se deben establecer y reconocer requerimientos a futuro, así como asegurar el suministro de participantes calificados en la empresa y aprovechar los recursos humanos disponibles, para lograr una óptima utilización de los RH actuales y futuros. El momento adecuado para presentar un programa es aquel donde ya se conocen las necesidades y objetivos que persigue la capacitación. El programa de capacitación y adiestramiento es definido como «el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de la nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las actitudes del trabajador».

Cada programa debe cubrir todas las necesidades y objetivos que requiere cada uno de los puestos y áreas dentro de la empresa, se aplican siempre respetando los métodos o criterios designados, regularmente son impartidos por personal interno a la empresa, pero puede existir la posibilidad de contratar gente especializada para aplicar dichos programas de capacitación, buscando siempre obtener el mejor resultado de las capacitaciones aplicadas.

También existe el plan de carrera este va dirigido específicamente a los individuos que posean habilidades gerenciales, los cuales ayudan con su contribución a maximizar los objetivos organizacionales. El plan de carrera es también importante para la empresa porque le permite contar con personal capacitado y calificado para enfrentar los grandes cambios tecnológicos que en la actualidad se producen a una gran velocidad.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al realizar la planeación de la capacitación son:

- ❖ Selección de las actividades de capacitación: Es necesario observar el diagnóstico arrojado por la detección de necesidades, para saber cuáles de estas necesitan una mejor o mayor capacitación.
- ❖ Nivel de profundización de la capacitación: Es decir, si es de inducción, formación, integración, complementación o especialización.
- ❖ Determinar el público objetivo: Definir el perfil y características de los participantes, conformación de grupos, habilidades y conocimientos que se requieren, entre otros.
- ❖ Definir el tipo de capacitación: Determinar de acuerdo a las necesidades de capacitación si esta debe ser interna, externa o mixta.
- ❖ Selección de instructores: Definir también el tipo de instructores que impartirán la capacitación, estos pueden ser internos, externos o ambos. Otro punto importante es seleccionar instructores altamente capacitados para impartir la capacitación, sea interna, externa o mixta. *Definir el cronograma:* se realiza con el propósito de establecer lugares, fechas y horarios.
- ❖ Definir la metodología de la capacitación: Diferentes contenidos y métodos que se emplearán al impartir la capacitación al personal.

### Evaluación del programa

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, al inicio, durante y al finalizar el programa de capacitación. También es muy importante porque nos permite valorar la efectividad de los esfuerzos invertidos al llevar a cabo la capacitación.

Con la finalidad de obtener información que ayude a la mejora del departamento donde se aplicó la capacitación. Al término de la aplicación de la capacitación es recomendable evaluar los resultados, con los resultados de la evaluación se espera obtener información útil y segura para mejorar el departamento donde se aplicó dicha capacitación. Antes de cada capacitación debe aplicarse una evaluación para conocer el estado en que se encuentra el personal y lograr un comparativo con la

evaluación realizada después de la capacitación, dicha comparación se realiza para medir la eficiencia y eficacia del programa. Si los resultados de las segundas evaluaciones son positivos se puede decir que los objetivos fueron logrados satisfactoriamente. La evaluación también nos permite determinar la eficacia del programa de capacitación, como son la detección de necesidades, la planeación, la programación y ejecución de dicho programa, ya sea a corto o largo plazo.

Los resultados obtenidos son tomados de acuerdo a:

- ❖ Reacciones: como primer punto se evalúa la reacción de los empleados frente a el programa, es decir la aceptación que estos presentan, si se cumplieron con las expectativas esperadas, que se debe modificar para cubrir todas las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- ❖ Aprendizaje: aquí se procura analizar si se adquirieron nuevos conocimientos, desarrollaron habilidades, o adquirieron destreza.
- ❖ Conducta: observa si el comportamiento del personal fue modificado posteriormente a la aplicación de la capacitación, si estos presentaron algún tipo de dificultad durante su trabajo y si supieron resolverlo correctamente de acuerdo a la capacitación aplicada.
- ❖ Resultados: en esta etapa es donde se concluye si se obtuvieron los resultados deseados, si verdaderamente las metas fueron cumplidas, y si el personal obtuvo el conocimiento que se le deseaba transmitir.

Lo más importante resulta ser el evaluar el aprendizaje, pudiendo identificar el cumplimiento de objetivos, áreas susceptibles a mejoras, eficiencia del personal, recursos disponibles y la aplicación de estos.

Beneficios que brinda la capacitación

Preparar, desarrollar y capacitar a los trabajadores con potencial, para ocupar nuevos puestos dentro del organigrama de la empresa; permitiendo además la toma



de decisiones y el manejo de conflictos, lo cual permite que los trabajadores puedan resolver problemas dentro de la organización. Otro de los beneficios de la capacitación es que a través de ella se pueden descubrir y formar posibles líderes, los cuales ayuden con su influencia a alcanzar los objetivos de la organización. Además de lo antes mencionado, la capacitación también es importante ya que promueve la comunicación en todos los niveles de la organización, lo cual permite fomentar el dialogo, la apertura y la confianza entre los trabajadores de la empresa, así como proyectar una imagen institucional favorable.

Como se ha explicado continuamente el capacitar al personal es de vital importancia para toda organización, pues no solamente se aumentan las habilidades y conocimientos del personal, se logran mejorar las relaciones interpersonales y crecer como organización, estos múltiples beneficios los mencionan Werther y Davis (1991:149) y los clasifican de la siguiente manera, (Ver tabla 4a y 4b).

<b>Tabla 4a: Beneficios de la capacitación según Werther y Davis</b>		
<b>Organizaciones</b>	<b>Individuo</b>	<b>Relaciones Humanas</b>
Mayor rentabilidad	Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas	Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
Mejora el conocimiento del puesto	Alimenta la confianza	Ayuda en la orientación de nuevos empleados
Eleva la moral de la fuerza de trabajo	La posición asertiva y el desarrollo	Hace viables las políticas de la organización
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización	Manejo de conflicto y tensiones	Alimenta la cohesión de los grupos

<b>Tabla 4b: Beneficios de la capacitación según Werther y Davis</b>		
<b>Organizaciones</b>	<b>Individuo</b>	<b>Relaciones Humanas</b>
Mejora la relación jefe-subordinado	Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas	Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje
Ayuda en la preparación de guías para el trabajo	Sube el nivel de satisfacción con el puesto	Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella
Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel	Permite el logro de metas individuales	
Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas	Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos	
Promueve el desarrollo con vistas a la promoción	Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual	
Contribuye a la formación de lideres		
Incrementa la productividad y calidad de trabajo		
Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas		
Reduce la tensión		
<b>Fuente:</b> Silíceo (2004: 256)		

Como se observa en el recuadro anterior la capacitación promueve el aprendizaje en determinadas áreas del conocimiento y fortalece las habilidades de los empleados para alcanzar la satisfacción de todas las necesidades de la organización, el recurso humano es el motor de las empresas, pues pensar en el desarrollo del personal y laboral de un equipo de trabajo, es pensar en el bienestar de la compañía y su futuro.

### 2.1.5. Importancia de la capacitación al personal directivo

Resulta imposible perfeccionar la labor del dirigente sin perfeccionar su capacitación. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Dirigir es el arte de coordinar talentos y el ejercicio efectivo de dicho arte sólo se logra con el conocimiento y actualización constante en temas vitales vinculados a su radio de acción. Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones humanas, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

El proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes tiene como fin último producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento. A la evaluación, como componente de ese proceso, le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

Uno de los aspectos que complejiza el papel que corresponde a la evaluación radica en el hecho de que el cambio programado debe constatarse no sólo durante la actividad de superación, sino también durante el desempeño posterior del dirigente en su puesto de trabajo y en el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en los resultados de la organización y en el logro de sus objetivos. Esto último constituye uno de los grandes problemas a resolver, a través de la investigación.

Entre las posibles causas de esta problemática pueden considerarse las siguientes:

- ❖ Diseños de superación que no definen con claridad y precisión los objetivos a alcanzar sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes
- ❖ La ausencia de diseños metodológicos para evaluar el impacto de las acciones de superación o falta del rigor científico necesario en los que se aplican.
- ❖ La falta de consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar cuando una acción de superación dada ha tenido el impacto esperado.

En las condiciones de la revolución científico-técnica contemporánea, la capacitación a dirigentes debe enfocarse a la búsqueda de un proceso de aprender a pensar, por lo que este se debe desarrollar en interacción con el medio, ya que los problemas de hoy demandan cada vez soluciones menos típicas y, por tanto, utilizar toda la creatividad posible. La formación y desarrollo de los directivos opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones.

La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos a todos los niveles, en el cual los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus directivos, así como apoyan, controlan y ejecutan, dichas actividades en el sistema de su competencia.

La capacitación de los cuadros de dirección es y debe ser un área de oportunidad (problema) de actualidad que nunca debe ser relegado por ningún concepto. Se debe conocer cuáles son los requerimientos para la capacitación a cuadros directivos que no son los mismos para el colaborador, estos requerimientos están enfocados a ejercer el liderazgo de forma objetiva para el logro de metas de la organización.

### 2.1.5.1. Requerimientos para la capacitación a cuadros directivos

Para reforzar la capacitación a cuadros directivos en lo relativo a los requerimientos, existe un modelo de formación y desarrollo a implementar que permite conocer un marco claro de estas características.

Entre las principales características/requerimientos para la capacitación a cuadros directivos se encuentran listados en la siguiente figura, (Ver tabla 5).

<b>Tabla 5: Requerimientos para la capacitación a cuadros directivos</b>	
Utilización de enfoques, métodos y formas adecuadas	<p>Se debe ser capaz de movilizar y emplear experiencias y vivencias en el proceso de capacitación; intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos y habilidades, más que de obtención de información. El método empleado debe permitir que se aprenda haciendo.</p> <p>Según (Gómez,2000) los métodos a emplear en la capacitación a cuadros son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Elaboración conjunta</li><li>b) Método expositivo</li><li>c) Trabajo independiente</li></ul>
Carácter diferenciado	Los programas deben responder a intereses y necesidades de los participantes, lo que constituye una opción real para la solución de los problemas de perfeccionamiento de su actividad de dirección, por ello es que deben elaborarse sobre las necesidades reales de capacitación sobre la base de su correcta determinación
Carácter práctico	Toda la ejercitación utilizada en la capacitación a cuadros de dirección debe estar basada en situaciones y hechos reales, preferiblemente asociados a su entorno laboral. La práctica no se puede concebir en este caso como un fin en sí misma, sino como una vía para solucionar y garantizar el objetivo propuesto
Trabajo en grupo	La base organizativa y de aprendizaje en esta capacitación están en el empleo de los métodos y técnicas de trabajo en grupo, lo cual potencia los resultados, pues con los criterios e ideas de los participantes y la energía que se desarrolla en el intercambio, se facilita el incremento de las ideas, tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimientos de alternativas de solución a los problemas
Posibilidad contante de retroalimentación	La retroalimentación es la que nos asegura que los enfoques y métodos utilizados son los más efectivos, dando la posibilidad de una continua auto valoración que sirva de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento
Evaluación permanente	La evaluación en la capacitación a los directivos debe producirse con un carácter permanente y sistemático; debe integrarse al sistema con el objetivo de medir la calidad de la capacitación y la influencia que ejerce en la masa de dirigentes, así como posibilitar

el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos; observando que necesidades de aprendizaje han sido satisfechas y cuáles no. En resumen, su carácter debe ser de diagnóstico y de pronóstico

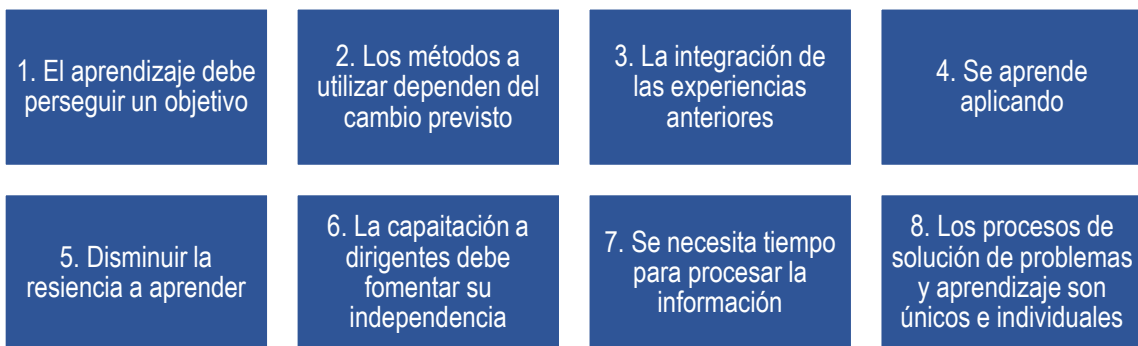
**Fuente:** Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/index.htm>

### 2.1.5.2. Principios de aprendizaje en actividades de los directivos

En la concepción de la capacitación de los directivos; se deben cumplir una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características socio psicológicas que conforman a estas personas cuando desempeñan actividades de dirección, (Ver figura 3).

**Figura 3: Principios del aprendizaje en actividades de los directivos**



**Fuente:** Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/index.htm>

## 2.2. Aspectos generales de la capacitación a directivos

### 2.2.1. Habilidades administrativas para la función directiva

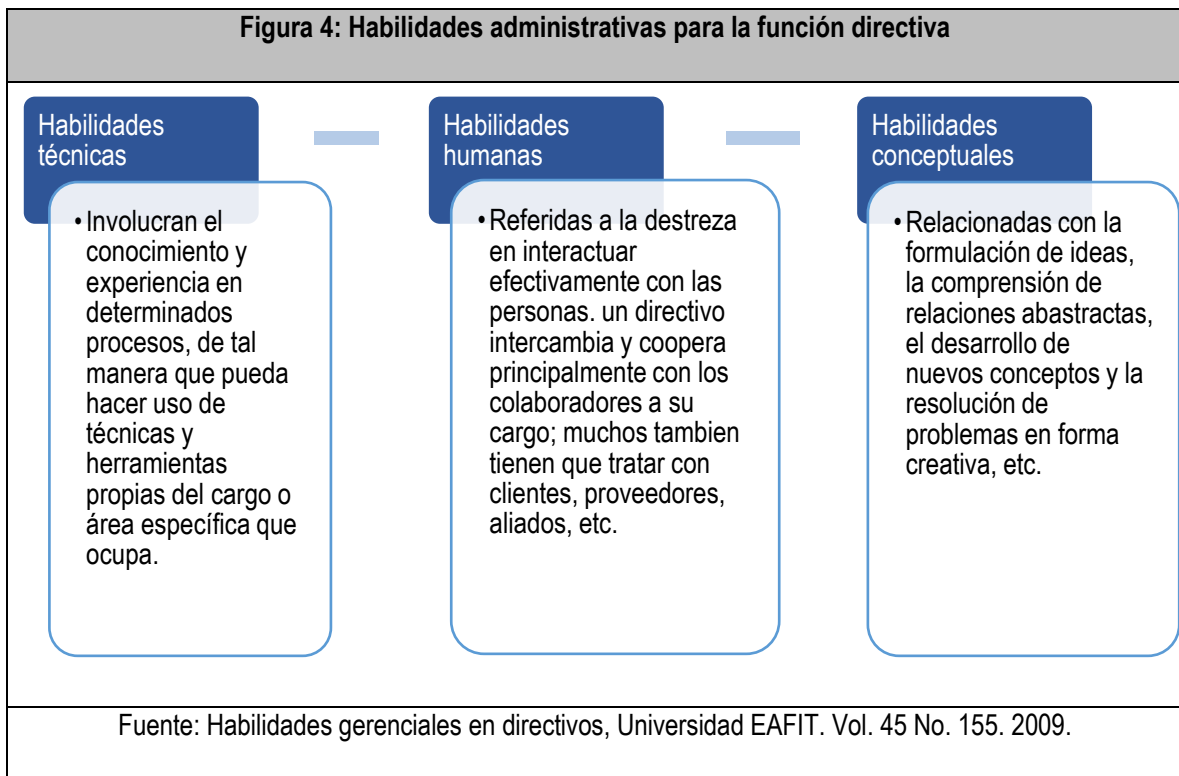
Por habilidades gerenciales se entiende el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización, Robbins (1999:

125). El hombre como ser humano, en su nivel de actuación, debe poseer habilidades relacionadas con autoestima, participación, desempeño y liderazgo, asociadas a las destrezas técnicas, humanas y conceptuales. Con dichas bases estará en condiciones de alcanzar los objetivos organizacionales y adoptar las decisiones acertadas.

En un mundo moderno, las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse, cuando hacen un uso eficiente de los recursos que manejan y generan valor para sus dueños y la sociedad. En ese sentido, las entidades de Educación Superior tienen la responsabilidad de formar a sus directivos en la cultura de la eficiencia y la eficacia para el logro de los objetivos institucionales.

Así mismo el directivo necesita, de manera individual, desarrollarse y poseer varias cualidades básicas si pretende que su trabajo le brinde satisfacción y estímulo. Debe ser prudente, mantenerse atento y mentalmente despierto, para afrontar con creatividad los problemas internos y externos a su competencia; debe desplegar toda la capacidad de análisis, que le permita solucionar los problemas y tomar decisiones por consenso. Sobre este escenario, ser directivo significa tener responsabilidad, comprometerse con las necesidades objetivas de la organización, lo que se espera de él, con qué patrón se le medirá y cómo.

En ese orden de ideas, se pueden considerar como habilidades administrativas para el ejercicio de la función directiva, las habilidades técnicas, las habilidades humanas y las habilidades conceptuales. A continuación, se presentan las características de cada habilidad mencionada anteriormente, de acuerdo con, (Koonts et al, 2004), (Ver figura 4).



Según Duque (2002:18), las preocupaciones y los problemas que hoy se generan en las organizaciones, tienen su punto de partida en el ser humano, debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento. Tales factores tienen que ver con los siguientes conceptos:

- ❖ La autoestima: es la valoración positiva que se tiene de sí mismo, es la autoconfianza que se posee, la forma como se trata y el valor que se da así mismo. Representa, el cariño y aprecio que se tiene por la propia persona. Se puede decir, que la autoestima es un estado interno de creencias y la manera cómo se experimenta internamente la vida, constituida por sentimientos aprendidos y pensamientos positivos que se reflejan en una actitud optimista de lo que se puede lograr, en contraposición a una actitud pesimista.



- ❖ La comunicación: De acuerdo con Armstrong (1992:220), el proceso mediante el cual se crean y comparten ideas claras. Una comunicación eficaz depende del canal que se utilice del emisor hacia el receptor.

Koontz et al (2004:594), por su parte, plantean que el objetivo de la comunicación en una empresa, en su sentido más amplio, consiste en suscitar un cambio, promover a la acción para el bien de la compañía:

“La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño”.

- ❖ La participación: es la interacción entre los directivos y los colaboradores en la toma de decisiones, Valle (1995:91). Estas son fructíferas si ahonda en los asuntos gerenciales, especialmente en aquellos que se refieren a la productividad y a la calidad. Es razonable, como justo, que los empleados de una organización tengan los medios para influir en las decisiones de primer orden que afecten su vida laboral. El propósito esencial es mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, por lo cual es imperativo habilitar a los empleados de todo nivel para contribuir más eficientemente.
- ❖ El desempeño: Desler (1991:76), define el desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

- ❖ El reconocimiento o valoración del desempeño de los colaboradores, aumenta las posibilidades de incrementar la satisfacción de las personas. Lo contrario genera el efecto más característico: no mejora el desempeño. Además, es importante resaltar que no se debe ignorar un comportamiento positivo que se desea permanente, porque puede reducir las posibilidades de que se repita. Reconocer el desempeño positivo proporciona retroalimentación del mismo signo, desarrolla identidad con la tarea y mejora la productividad.

### 2.2.2. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo puede entenderse como un campo especializado de formación profesional a través del cual las personas se dedican a la práctica de la dirección organizacional que pueden ser sistemáticamente desarrolladas por ellas, Villegas (2004:61).

Por su parte, Stoner y Freeman (1996:256), lo definen de la siguiente manera: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”. En este sentido, el estilo de liderazgo que establecen los directivos como líderes se instaura en las empresas con el propósito de orientarlas. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en medio del cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la compañía.

En resumen, los directivos trabajan con otras personas y por medio de estas desarrollan su trabajo en equipos, con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia organizacionales. Del mismo modo, son los responsables de los objetivos, metas y tareas individuales y grupales, y tienen como objetivo enfrentar los problemas y solucionarlos de manera positiva. Así pues, es importante la percepción que el directivo tenga de su propia responsabilidad, ya que él debe ser capaz de evaluar las habilidades gerenciales que posee para dirigir a otros (Transmitir), al tiempo que

debe comprender el alcance de su propio encargo en los procesos organizacionales y de su contexto.

### 2.2.3. Modelos de liderazgo

Los modelos de liderazgo son aportaciones que han hecho especialistas en este campo de estudio, el grupo de modelos mayormente aceptadas son las de contingencia y situacionales, en las que el líder tiene la elección de comportarse de acuerdo con los riesgos y circunstancias que se presentan, también se han investigado las que le dan mayor importancia a las relaciones que se desarrollan entre los líderes y sus seguidores.

Los contenidos de cada uno de estos enfoques son utilizados por líderes para fomentar una mayor participación de los individuos a su cargo; además, constituyen una guía de comportamiento ante diversas situaciones que se pueden presentar en las organizaciones.

Modelo de liderazgo por contingencia:

La contingencia para Bonifaz (2012), básicamente es un riesgo, por lo que la conducta del líder, de acuerdo con esta teoría, depende de los subordinados, de las tareas y de las variables del grupo, independientemente de que influyan factores de riesgo (por ejemplo. Problemas personales de los empleados, un desastre natural, o una nueva ley) la conducción de un líder incluye también variables situacionales, con fundamento en el comportamiento de los subordinados y las actividades que éstos realizan.

Los Modelos de Contingencia son los que afirman que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. En primer término, hay que identificar los factores claves de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo

debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

#### Modelo de liderazgo Camino – Meta

El fundamento de la teoría del Camino – Meta es la teoría de la motivación basada en las expectativas. Esta teoría afirma que los líderes se vuelven eficaces al poner las recompensas a disposición de los subordinados y colaboradores y al hacer que esas recompensas estén sujetas al logro de metas específicas por parte de estos. Una parte importante de la labor del líder es la comunicación y aclarar a los subordinados qué comportamiento es el que más probablemente propicie el logro de las metas y esta actividad se conoce como *aclaración del camino*.

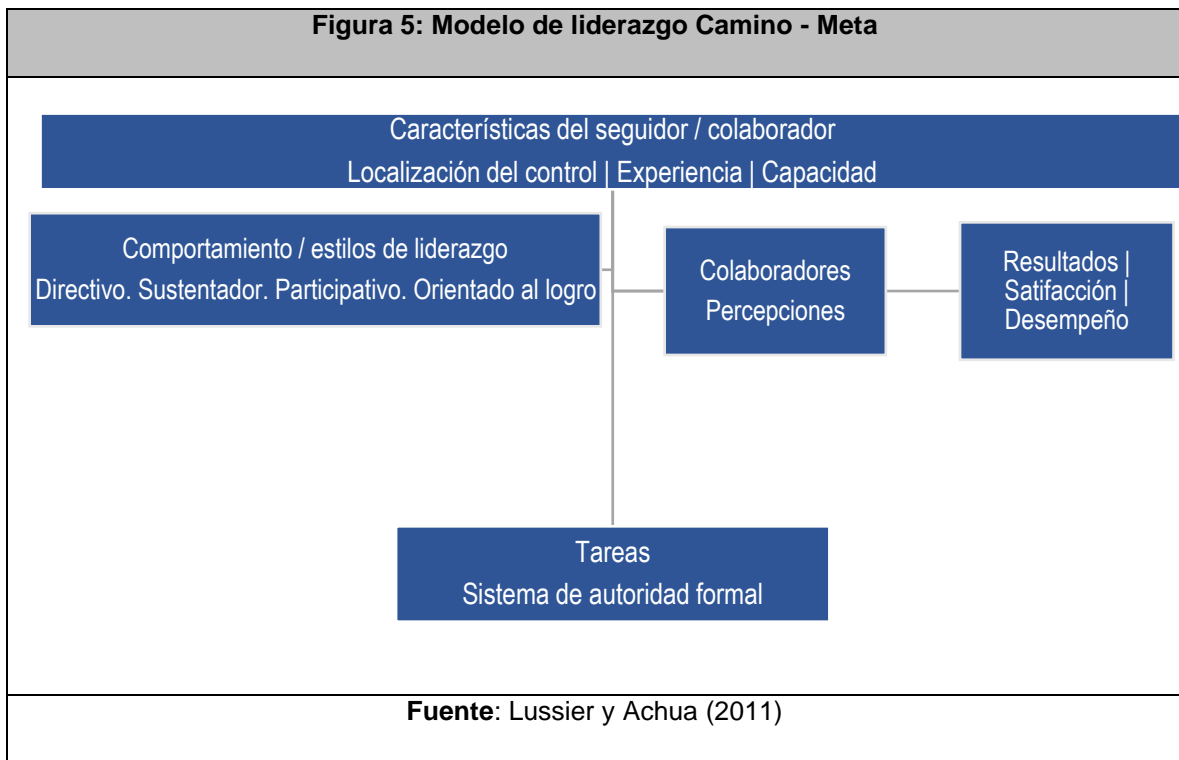
Este planteamiento inicial condujo a una teoría compleja que incluye cuatro comportamientos específicos que los líderes deben impulsar, que va desde que el directivo hace saber a sus colaboradores que espera de ellos hasta que los colaboradores rindan al más alto nivel para la mejora del desempeño:

- ❖ Directivo: Hace saber a sus colaboradores qué es lo que se espera de ellos.
- ❖ Sustentador: Trata a los colaboradores como iguales
- ❖ Participativo: Consulta con sus colaboradores y toma en cuenta sus sugerencias y sus ideas antes de tomar una decisión.
- ❖ Orientado a los logros: fija metas retadoras, espera que los colaboradores rindan al más alto nivel y constantemente busca la mejora en el desempeño.

Así también tres actitudes de los colaboradores que impactan en el logro de las metas y objetivos de la organización:

- ❖ Satisfacción con el puesto, aceptación del líder y expectativas sobre la relación entre esfuerzos, desempeño y recompensa

Cuanto más fuerte fuera la necesidad de claridad entre los colaboradores, más fuerte era la relación entre la estructura inicial del líder y la satisfacción en el puesto de trabajo, en la siguiente figura puede verse representado este modelo y su interacción de acuerdo con Lusser y Achua, (Ver figura 5).



Las principales propuestas de este modelo son:

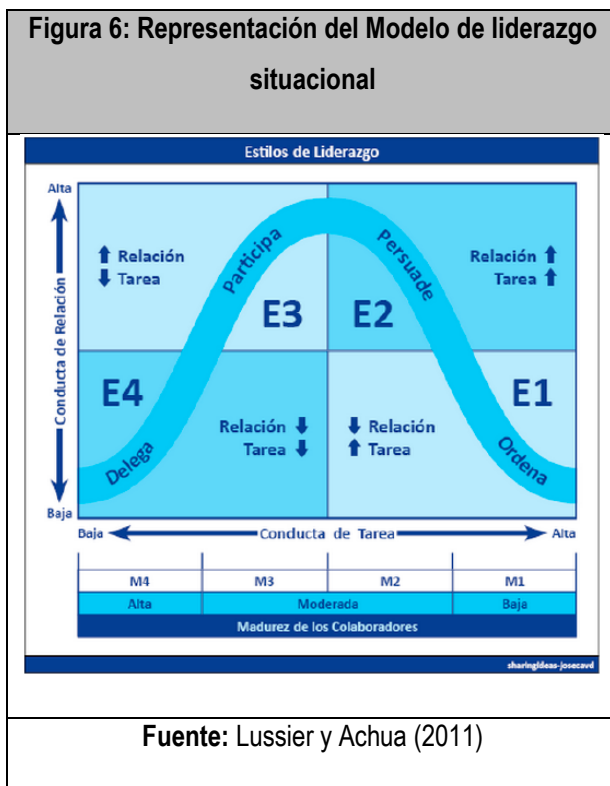
- ❖ El comportamiento del líder es eficaz en la medida en que los colaboradores perciban dicho comportamiento como una fuente de satisfacciones inmediatas o como un instrumento para obtener satisfacciones.
- ❖ El comportamiento del líder es de motivación en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los colaboradores esté en función del desempeño eficaz y que complemente el ámbito de los subordinados al proporcionar la orientación, la claridad de dirección y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz.

- ❖ El líder debe proporcionar la orientación y los consejos para aclarar la manera en que se pueden obtener estas recompensas.
- ❖ El enfoque del Camino-Meta requiere flexibilidad de parte del líder para utilizar cualquier estilo que sea apropiado en una situación particular.

### Modelo de liderazgo Situacional de Harsey-Blanchard

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard según estudios de Lussier y Achua (2011), propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

A continuación, se presenta el modelo situacional de Harsey-Blanchard y su relación, (Ver figura 6).



En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a tareas desempeñadas (El líder ordena, el líder persuade, el líder participa y el líder delega) y el nivel de relación con cada subordinado (Baja relación y baja tarea; alta relación y baja tarea; alta relación y alta tarea; y Baja relación y alta tarea). En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez.

El modelo establece cuatro tipos de liderazgo (el que ordena, el que persuade, el que participa y el que delega) que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuado para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento, (Ver tabla 6a y 6b).

<b>Tabla 6a: Tipos de liderazgo de acuerdo al modelo situacional</b>			
<b>M1= Estilo de liderazgo E1 – El líder ordena</b>	<b>M2= Estilo de liderazgo E2 – El líder persuade</b>	<b>M3= Estilo de liderazgo E3 – El líder participa</b>	<b>M4= Estilo de liderazgo E4 – El líder delega</b>
Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal	Dirige y apoya al mismo tiempo	No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.	Dirige y apoya en la distancia
Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación	Explica sus decisiones	La comunicación es muy activa	Observa y supervisa
M1= Estilo de liderazgo E1 – El líder ordena	M2= Estilo de liderazgo E2 – El líder persuade	M3= Estilo de liderazgo E3 – El líder participa	M4= Estilo de liderazgo E4 – El líder delega
Da órdenes precisas	Permite aclaraciones	Les alienta y motiva	Fomenta el funcionamiento autónomo
Supervisa de cerca	Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles	Comparte sus decisiones con ellos para implicarles	Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades
Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde	Se trata de convencerlos con los actos y que se identifiquen con su visión	Si puede, les genera 'deudas' personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.	Les muestra confianza

Tabla 6b: Tipos de liderazgo de acuerdo al modelo situacional			
<b>M1= Estilo de liderazgo E1 – El líder ordena</b>	<b>M2= Estilo de liderazgo E2 – El líder persuade</b>	<b>M3= Estilo de liderazgo E3 – El líder participa</b>	<b>M4= Estilo de liderazgo E4 – El líder delega</b>
El líder toma las decisiones	El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos	El líder y colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder	El colaborador toma las decisiones.
<b>Fuente:</b> Lussier y Achua (2011)			

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard, tiene básicamente seis fases:

- ❖ Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
- ❖ Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- ❖ Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
- ❖ Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- ❖ Determinar cuál es el nivel de madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese espacio).
- ❖ Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Así que tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.



## Modelo de liderazgo carismático

Es muy seguro que ha escuchado decir a alguien “*esa persona es muy carismática*”, Lusser y Achua (2011), han llamado a un modelo Liderazgo Carismático. Todos los días se observan líderes persuasivos, inteligentes, vendedores de ideas que pueden convencer a las personas que les rodean. Este tipo de líder se conoce como líder carismático. El origen del concepto carisma se le atribuye a Max Weber y su uso fue limitado a las Ciencias Sociales por los desacuerdos surgidos acerca de su definición y aplicación, especifica que la autoridad carismática existe cuando un individuo reclama poderes excepcionales, sobrenaturales o sobrehumanos y es reconocido por los demás como una razón válida para su participación en un programa de acción en el que se busca remediar problemas extraordinarios o garantizar el éxito de medidas extraordinarias.

En este sentido, el carisma es la preconcepción que las personas tienen sobre otra persona solamente en su apariencia física o en su fama, el líder carismático como el responsable del proceso de mover una organización del estado existente a un estado futuro a través de cuatro etapas:

- ❖ Detección de oportunidad y formulación de una visión. Los líderes son sensitivos a las necesidades de los miembros de la organización, ven las diferencias de la situación existente y formulan una visión estratégica individualizada.
- ❖ Articulación de la visión. Los líderes carismáticos comunican su visión.
- ❖ Construcción de confianza en la visión. Se logra a través de la toma de riesgos, peritaje y auto sacrificio por parte del líder.
- ❖ Realización de la visión. Los líderes carismáticos generalmente difieren de otros a causa del uso del ejemplo personal, modelaje, utilización de tácticas poco convencionales y el uso de las prácticas de motivación para demostrar que la visión puede realizarse.

Con el propósito de articular una visión altamente deseable en el futuro de la organización, es necesario que el líder carismático no sólo posea la capacidad para reconocer las oportunidades importantes en el ambiente que lo rodea, sino que también posea la habilidad de describir esas oportunidades de manera que sean significativas para los miembros de la organización. En sus descripciones, el líder carismático utiliza metáforas, analogías e historias de la organización. Además, adapta el lenguaje de acuerdo con las características de la audiencia a la que se dirige.

El líder carismático posee unas características que lo diferencian de los demás líderes, A continuación, se muestran todas las características de un líder carismático, (Ver tabla 7).

<b>Tabla 7: Características del líder carismático</b>		
<b>Creativo</b>	Inspirado	Visionario
<b>Arriesgado</b>	Empático	Buen comunicador
<b>Decidido</b>	Persuasivo	Motivador
<b>Escuchan</b>	No son conformistas	No critican
Fuente: <b>Lusser y Achua (2011)</b>		

Modelo de liderazgo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Lussier y Achua (2011), definen varias teorías sobre liderazgo, la primera de ellas depende de los rasgos de personalidad y liderazgo, la teoría de rasgos fue el fundamento del estudio sobre liderazgo y que aún se estudia, la investigación que dio origen a dicha teoría se denominó "método del gran hombre" o de la "gran persona" y buscaba identificar qué atributos poseen los buenos líderes, los estudiosos de los rasgos examinaron la personalidad, las características físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo, Modelo de las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad.

El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, tiene como propósito clasificar de manera confiable, dentro de alguna de las cinco dimensiones, la mayor parte de todos los rasgos con que alguien describiría a alguien más; En este modelo los rasgos se clasifican dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad acá están los rasgos de liderazgo y extroversión; empatía acá están los rasgos de armonía interpersonal; ajuste aquí se encuentran los rasgos de estabilidad emocional; escrupulosidad que comprende los rasgos relacionados con el logro y la apertura de la experiencia que comprende la apertura a la disposición y probar cosas.

A continuación, se presentan las cinco grandes dimensiones, (Ver tabla 8).

<b>Tabla 8: Dimensiones y rasgos de la personalidad del líder</b>	
Emocional	Dentro de esta dimensión de la personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión, primero las personas con marcados rasgos de emocionalidad quieren siempre hacerse cargo de la situación, su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir, segundo lo emocional se halla en un continuo entre la extroversión y la introversión.
Empatía	Están los rasgos de armonía interpersonal, quienes tienen una personalidad con rasgos de empatía marcados con sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos.
Ajuste	Comprende rasgos de estabilidad emocional, el ajuste si sitúa entre la constancia y el cambio emocional, con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad y la tendencia a elogiar a los demás; y con la palabra inestable aludimos a quien no tiene control y que critica a otros.
Escrupulosidad	Comprende los rasgos relacionados con el logro, la escrupulosidad también se sitúa entre ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal, otros rasgos son la credibilidad, la accesibilidad y la organización, la gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder el tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.
Apertura a la experiencia.	Comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas, quienes muestran una marcada apertura de nuevas experiencias buscan el cambio y probar nuevas cosas, mientras quienes tienen una disposición baja a la apertura evitan toda modificación y novedad.
<b>Fuente:</b> Lussier y Achua (2011)	

#### 2.2.4. Las variables del liderazgo en la organización

Citando a Guevara (1997) en Guillen (2000), el liderazgo se considera por ende como la relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo. Entendiendo entonces el poder como la capacidad que posee una persona para influir sobre otra de algún modo.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Entenderemos por liderazgo la influencia de un individuo sobre un grupo y por líder a la persona con capacidad de ejercer la influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están pareciendo más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

Si bien el líder ejerce autoridad de una manera informal, el directivo sería la autoridad formal, la persona legitimada y reconocida formalmente por la organización y se espera que igualmente por sus miembros, para ejercer influencia y lograr las metas de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección implicará entonces:

- ❖ Una relación entre individuos dentro de la organización, en la que la influencia y el poder están repartidos de manera desigual.
- ❖ Un intercambio psicológico y/o económico en el que los dirigidos deben consentir en alguna medida en serlo.
- ❖ Adecuado uso de la comunicación.
- ❖ Su ejercicio eficaz guarda relación con: el rendimiento del grupo; la consecución de los objetivos, y la satisfacción de las necesidades y de las expectativas de los colaboradores.

Posterior al análisis de las numerosas teorías sobre el liderazgo, podríamos mencionar lo siguiente:

- ❖ El liderazgo como una colección de rasgos del carácter y personalidad.
- ❖ El liderazgo como conducta, que tuvo su apogeo en la segunda mitad del siglo XX, donde se analizan las acciones de las personas que ocupaban la posición de liderazgo (autoridad).
- ❖ Liderazgo como una función del entorno y de las situaciones, cuyo interés es la búsqueda de las características particulares del contexto que presumiblemente tiene mayor impacto sobre la conducta del líder.

Una nueva variable de acuerdo a Marques (2009), denomina líder despierto, a la persona que mantiene contacto estrecho con el departamento de recursos humanos de sus organizaciones y aseguran que este departamento se encargue de algo más que la contratación y los despidos. Líderes despiertos también están conscientes de la necesidad de promover el hábito del aprendizaje en todos los niveles de la organización. Hacen esto con la intención de establecer un ambiente donde mantengan atentos a la utilidad de los procesos de trabajo.

Los líderes despiertos están particularmente conscientes de que es vital cuestionar el estatus para mejorar continuamente el trabajo y así asegurar la eficiencia y el retorno sobre la inversión, así como la satisfacción de los colaboradores de la organización.

#### 2.2.5. Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo

La teoría de la ruta-meta propuesta por Robert House en 1971 sugiere que la función principal del líder es ser claro al fijar sus metas con los subordinados, guiarlos y ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros. La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos:

- ❖ Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
- ❖ El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

Según House, el estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que debe ajustarse a las situaciones. La teoría cataloga el comportamiento del líder en los siguientes grupos:

- ❖ El liderazgo directivo: El líder desarrolla la guía de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas están poco estructuradas y los subordinados tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo es bueno para solucionar debilidades de los subordinados. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas.

- ❖ El liderazgo de apoyo: Se preocupa y considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. En este caso la labor del líder se basa en establecer un sistema de retribuciones e incentivos. Es un tipo de liderazgo orientado hacia las personas.
- ❖ El liderazgo participativo: Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar su motivación. El líder acepta sugerencias sobre cómo realizar las tareas.
- ❖ El liderazgo instrumental: Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, dirección y control por parte del líder.
- ❖ El liderazgo orientado al logro: supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas. El líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un alto rendimiento. Este estilo encaja en situaciones en las que los empleados tienen una alta capacidad y están motivados.

Más que proponer que existe una mejor forma de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y quizá se requiera un estilo más orientado a las tareas, es decir, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara para alcanzar las metas.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados en el grado en que lo consideren una fuente de su satisfacción; también que el comportamiento del líder eleva el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que:

- ❖ Este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo.

- ❖ El comportamiento fortalece el ambiente de los subordinados mediante la asesoría, la dirección, el apoyo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en una trayectoria entre el comportamiento y las metas. Puede hacerlo al definir los puestos y las funciones de las tareas, retirar los obstáculos al desempeño, solicitar la ayuda de los miembros del grupo cuando establece las metas, promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir las tensiones y los controles externos, aclarar y cumplir las expectativas de los miembros.

La teoría ruta-meta tiene mucho sentido para quienes fungen como líderes o gerentes, aunque debe entenderse que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda utilizarse como una regla clara para la acción directiva, esta teoría arroja una idea fundamental, y es entender qué es lo que un subordinado espera de un buen líder, añadiendo un nuevo planteamiento sobre las funciones de un líder.



### **CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El presente capítulo tiene como propósito describir los elementos del contexto que ayudan a comprender la naturaleza de la presente investigación. La descripción inicia desde los aspectos generales de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); sus antecedentes históricos; su misión, visión, principios universitarios, política y objetivos de calidad; las características del Sistema de Gestión Integrado (SGI); la identificación del proceso PO-114-08 Capacitación al personal con funciones administrativas que está certificado en la Norma ISO 9001:2015; el acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad; así como los aspectos generales de la Secretaría Académica y la Secretaría Administrativa; la organización funcional de ambas y en el último apartado el departamento de desarrollo de personal perteneciente a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales como una parte de la estructura de la Secretaría Administrativa.

#### **3.1. Aspectos generales de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)**

En esta categoría se presentarán aspectos relacionados con la UNACH desde su creación por decreto, posteriormente sus aspectos de identidad como lo es su misión, visión y principios universitarios, asimismo lo relacionado con su política y objetivos de calidad, en una segunda categoría se presentará el SGI y su madurez a través de su evolución así como todo lo relacionado con su soporte, en una categoría más se presentará lo relacionado con las áreas de competencia sobre el tema de capacitación institucional y el SGI.

##### **3.1.1. Antecedentes históricos**

La UNACH nació por decreto de la legislatura del Estado, el 23 de Octubre de 1974, ante la necesidad de contar con una institución rectora de la vida académica del Estado, y con la naturaleza jurídica de un organismo público descentralizado, autónomo, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al

servicio de los intereses de la nación y el estado, con apoyo en los principios de libertad de cátedra y de investigación; es decir, se le concedió autonomía plena dentro de los límites de la ley de su creación y para los fines señalados en la misma.

La UNACH inicio formalmente sus actividades académicas y administrativas el 17 de abril de 1975, con un modelo departamental que finalmente se modifica adoptando un sistema tradicional de escuelas y facultades<sup>7</sup>.

Debido a la diversidad geográfica del estado y a las políticas nacionales de descentralización administrativa, se adoptó desde entonces una estructura multicampus ubicados en las principales ciudades del Estado de Chiapas.

### 3.1.2. Misión, Visión 2030 y principios universitarios

La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización. La visión se entiende como el ideal u objetivo a alcanzar mientras que la misión como la vía para acercarse a la visión, Lusthaus, Charles, Marie, Gary, Carden y Plinio (2002:100). Es así como una organización plasma su misión y visión y de esta misma forma, la UNACH cuenta con ellas y las define de la siguiente forma:

#### Misión

La UNACH es una Institución de Educación Superior pública y autónoma, socialmente responsable y con vocación de servicio; que forma de manera integral a profesionales competentes, críticos, éticos, con conciencia ciudadana y ambiental. La UNACH genera, divulga y aplica el conocimiento científico, tecnológico y humanístico; difunde la cultura y el arte, promueve el deporte y extiende sus servicios, vinculada con la sociedad en entornos locales, nacionales e

---

<sup>7</sup> Breve reseña histórica obtenida de la Guía de referencia del SGI-UNACH rv. 06, en el Sitio Web <https://calidad.unach.mx>

internacionales; con personal calificado y programas educativos pertinentes y de calidad, para contribuir al desarrollo sustentable, al bienestar social, la cultura de paz, la democracia, la equidad y los derechos humanos.

### Visión 2030

La UNACH en el 2030 es una institución reconocida internacionalmente por el desempeño profesional y social de sus egresados; sus programas educativos pertinentes y acreditados; por los resultados de su actividad científica, humanística y tecnológica; su vinculación mediante acciones de colaboración y cooperación con organizaciones de los sectores público, privado y social, con la guía del Modelo Educativo Institucional y de una gestión transparente y efectiva, que impulsa el desarrollo de Chiapas y de México.

### Principios universitarios<sup>8</sup>

1. PRINCIPIO DE AUTONOMÍA. Es la capacidad de las instituciones de darse a sí mismas su propia Ley y gobernarse por ésta, y de ordenar su mundo interior para otorgarse su nomos. Por tanto, este término evoca concepciones tales como: autoconciencia, autodeterminación, independencia y, en definitiva, libertad. La libertad que emana de la autonomía debe ser reflejada en la actividad de nuestra universidad, pues sin ella no se podría realizar la investigación, la docencia y la expresión de las ideas, ya que sólo en libertad y en autonomía el hombre es capaz de generar y transmitir conocimientos.

2. PRINCIPIO DE LIBERTAD. Es actuar bajo los dictados de la propia conciencia, con respeto al marco legal, a los derechos de terceros y dignidad de la persona.

3. PRINCIPIO DE JUSTICIA. Es la voluntad y la determinación continua de otorgarle a cada quién lo que le corresponde, en un plano de equidad.

---

<sup>8</sup> Principios universitarios, tomado de <https://www.unach.mx/acerca-de/mision-y-vision-unach#principios-universitarios>

4. PRINCIPIO DE EQUIDAD. Consiste en tratar a los integrantes de la comunidad universitaria de manera respetuosa, amena y sin discriminación de ningún tipo.

5. PRINCIPIO DE SERVICIO. Son todas aquellas acciones que adoptamos de forma permanente, con la finalidad de beneficiar a nuestros semejantes.

### 3.1.3. Política de calidad integrada y objetivos de calidad

El SGI-UNACH tiene establecido y documentado su política de calidad integrada la cual se encuentra visible en todos los sitios universitarios; asimismo los objetivos de calidad están determinados en el documento institucional GI-SGI-01 Guía de referencia rv.06.

#### Política de Calidad Integrada

“En la UNACH estamos comprometidos en ofrecer servicios de calidad con base en valores, principios institucionales, responsabilidad ambiental y social, en beneficio de la comunidad dentro y fuera de la Universidad; contribuyendo al desarrollo sustentable mediante la mejora continua de nuestro sistema de gestión y en apego a la Legislación”.

#### Objetivos de calidad

La administración central ha establecido los objetivos de calidad, que deben ser alcanzados por la totalidad de los procesos que integran el SGI-UNACH. Adicionalmente, se asegura que los líderes de procedimientos hayan determinado los objetivos específicos en su información documentada (procedimientos institucionales).

Los objetivos se determinaron a partir de la misión y la política de calidad de la Universidad, de lo planteado en el Proyecto Académico 2014:2018, relacionado con

la calidad y certificación de la gestión universitaria y los procesos que integran el SGI-UNACH.

A continuación, se presentan los procesos que integran el Proyecto Académico 2014-2018, mismos que se convirtieron para el Sistema de Gestión Integrado en objetivos de calidad y a su vez cada uno de ellos presentaban procesos determinados para poder lograrlos a través de los procedimientos documentados, (Ver tabla 9).

<b>Tabla 9: Procesos que integran el Sistema de Gestión Integrado (SGI)-UNACH</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROCESOS</b>
Objetivo 1. Calidad Educativa	1.1 Evaluación y acreditación institucional 1.2 Consolidación de la capacidad académica 1.3 Aseguramiento de la competitividad académica 1.4 Formación integral de los estudiantes
Objetivo 2. Responsabilidad Social Universitaria	2.1 Cobertura con equidad, calidad educativa y sustentabilidad técnica y financiera 2.2 Extensión y vinculación permanente con la sociedad 2.3 Articulación de la capacidad institucional con la investigación y el posgrado
Objetivo 3. Internacionalización	3.1 La UNACH en el contexto internacional 3.2 Gestión para la internacionalización
Objetivo 4. Gestión y Evaluación Institucional	4.1 Gestión universitaria 4.2 Consolidación de la infraestructura física y tecnológica universitaria 4.3 Fortalecimiento de la administración y las finanzas universitarias 4.4 Transparencia y eficiencia en los recursos institucionales 4.5 Fortalecimiento de los órganos colegiados
<b>Fuente:</b> Sitio Web del SGI-UNACH <a href="https://calidad.unach.mx/index.php/sqi-objetivos">https://calidad.unach.mx/index.php/sqi-objetivos</a>	

A continuación, se presenta el SGI y su contextualización en la UNACH, el cual es de alcance a las dependencias de la administración central y las unidades académicas que la conforman, el cual se encuentra certificado en dos normas internacionales ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 gestión de calidad y gestión ambiental respectivamente, asimismo cuenta con acciones encaminadas a la atención de los requisitos de la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 igualdad laboral y no discriminación, actualmente no se cuenta con certificado sobre esta norma mexicana.

#### 3.1.4. El Sistema de Gestión Integrado (SGI)

##### Antecedentes del Sistema de Gestión

Tomando en cuenta los tiempos y rapidez de los mismos los cuales obligan a las sociedades, a la modernización y competitividad constante, en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) durante el segundo semestre del año 2004 nace la prioridad de proyectar y consolidar el proceso idóneo para alcanzar un estándar de calidad que le permitiera lograr la constante satisfacción de sus clientes, quienes en un sentido amplio son la sociedad en general y en sentido estricto, son los alumnos ávidos de procesos funcionales para la mejora en el servicio de administración académica y administrativa. Para acuerpar y establecer un área dedicada exclusivamente a estos trabajos, se creó, de manera emergente y con la instrucción rectoral, la Coordinación de Programas Estratégicos del Área Administrativa, contando inicialmente con una asesoría externa, con la idea de guiar y fortalecer esta encomienda.

Continuando con esta búsqueda de calidad y mejora continua, se llegó al año 2005, en el cual arrancó de lleno, el proceso de certificación de las Oficinas de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Chiapas, bajo los estándares de calidad de la Norma ISO 9001:2000, recurriendo al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, como organismo certificador. Este instituto, cuenta

con todo el respaldo necesario facultándolo como una empresa óptimamente certificadora a nivel internacional.

Conforme al Plan de Certificación que se aplicó en la Universidad Autónoma de Chiapas en estos tiempos, se cubrieron todas las etapas, durante el año 2006: En el mes de mayo se realizó la primera auditoría interna a efecto de cumplir con el requisito marcado por la norma ISO 9001:2000 para lograr la certificación.

Con fecha 27 de noviembre del año 2006 se obtuvo la certificación por parte del IMNC con el alcance: “Administración central de la UNACH y a todos los elementos que integran el servicio de administración académica para la formación de profesionistas a nivel licenciatura”.

En lo que respecta a la Coordinación de Programas Estratégicos, fue absorbida por la Dirección General de Planeación, incluyendo a su personal, posteriormente se crea la Coordinación del Modelo de Gestión quién continua con esta tarea, el paso de las gestiones rectorales ha también transitado el área encargada del Sistema de Gestión a otros escenarios: Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad y la Dirección de Gestión de la Calidad perteneciente a la Secretaría Académica que es donde actualmente se encuentra ubicado el Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa que dirige y coordina los trabajos del Sistema de Gestión de Integrado.

Hoy día, la Universidad Autónoma de Chiapas establece, implementa, mantiene y mejora continuamente su Sistema de Gestión Integrado (SGI-UNACH) en tres normas internacionales ISO 9001:2015; ISO 14001;2015 y NMX-R025, Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental e Igualdad Laboral y No Discriminación respectivamente; en las primeras dos normas se encuentra certificada la UNACH y en la NMX hay acciones implementadas y se realizan trabajos para su posterior certificación.

### Alcance Sistema de Gestión Integrado UNACH

Servicios de educación superior integrando las funciones sustantivas, adjetivas y regulativas relacionadas con la Calidad Educativa, la Responsabilidad Social Universitaria, la Internacionalización y la Gestión y Evaluación Institucional, considerando los siguientes procesos:

Evaluación y acreditación institucional, Consolidación de la capacidad académica, Aseguramiento de la competitividad académica, Formación integral de los estudiantes, Cobertura con equidad, calidad educativa y sustentabilidad técnica y financiera, Extensión y vinculación permanente con la sociedad, Articulación de la capacidad institucional con la investigación y el posgrado, La UNACH en el contexto internacional, Gestión para la internacionalización, Gestión universitaria, Consolidación de la infraestructura física y tecnológica universitaria, Fortalecimiento de la administración y las finanzas universitarias, Transparencia y eficiencia en los recursos institucionales, Fortalecimiento de los órganos colegiados.

### Alcance Sistema de Gestión Ambiental

Actividades, productos y servicios relacionados con la educación superior considerando el contexto externo e interno, las obligaciones de cumplimiento a la legislación, las expectativas de los grupos de interés y las partes interesadas, las actividades, los servicios y productos desarrollados y los límites físicos del circuito universitario de Rectoría (Rectoría, CINDA, Edificio de Recursos Humanos y Biblioteca) y las UA's de Facultad de Ingeniería C-I, Facultad de Medicina Humana C-II y la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia C-II.

Los procesos necesarios para el SGI-UNACH y su aplicación en la Institución se especifican en el Anexo 1 de la guía de referencia del SGI-UNACH, misma que contempla los siguientes documentos:



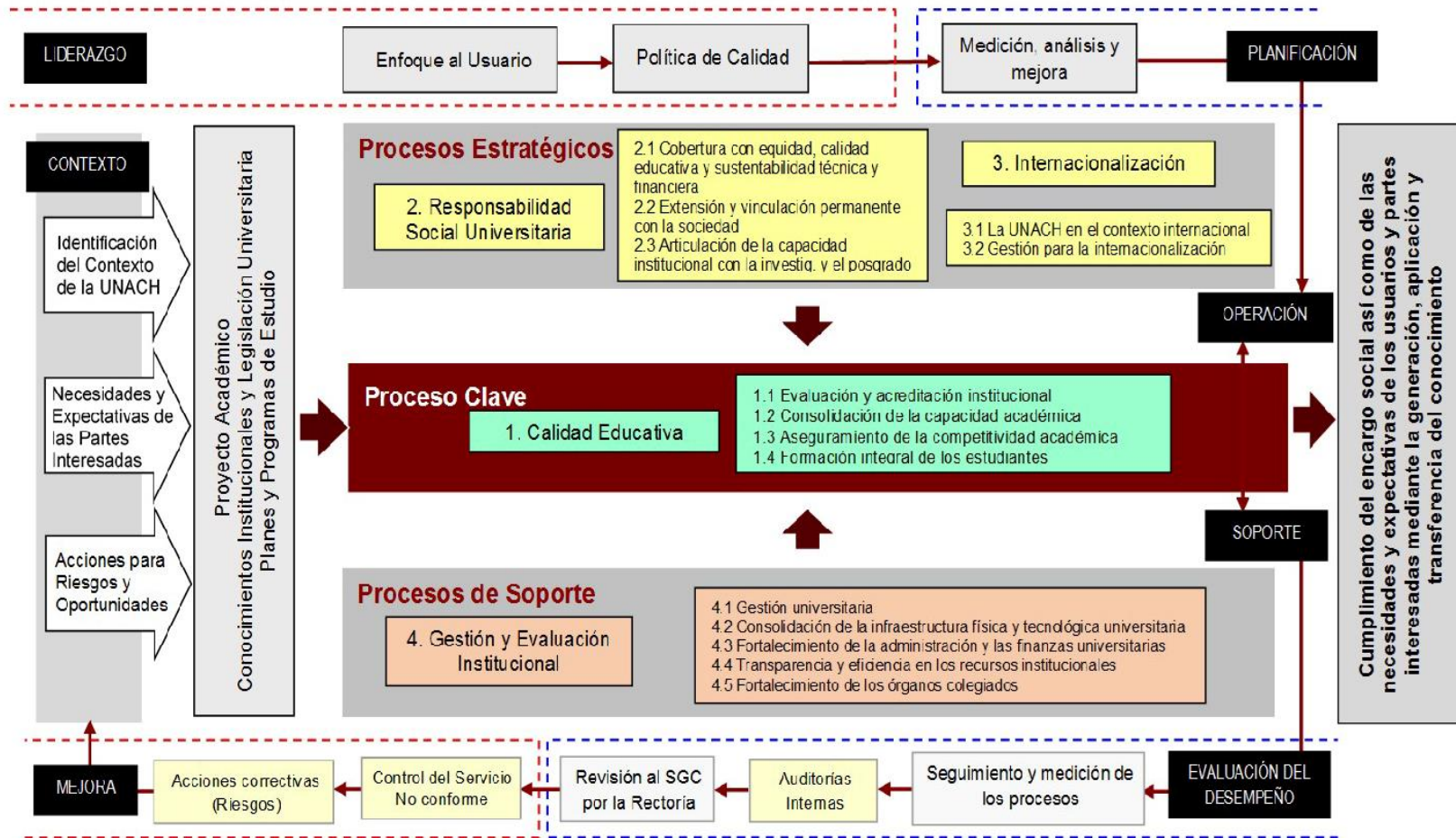
- ❖ PL-SGI-01 Plan de Control Operacional del Objetivo de Calidad: Calidad Educativa.
- ❖ PL-SGI-02 Plan de Control Operacional del Objetivo de Calidad: Responsabilidad Social Universitaria.
- ❖ PL-SGI-03 Plan de Control Operacional del Objetivo de Calidad: Internacionalización.
- ❖ PL-SGI-04 Plan de Control Operacional del Objetivo de Calidad: Gestión y Evaluación Institucional.

En lo referente al liderazgo y compromiso, la UNACH ha establecido una serie de formas para dar evidencia, como son:

- ❖ Al hacer del conocimiento de todas las áreas involucradas en el SGI-UNACH, la importancia de buscar, tanto la satisfacción del usuario, como de los requisitos legales y reglamentarios, ambientales, de igualdad laboral, de no discriminación y de acreditación, a través de los medios con los que cuenta: oficios, reuniones de gabinete ampliado, reuniones del Colegio de Directores, reuniones del Comité de Calidad y los medios de comunicación universitarios: Gaceta UNACH, Sitio Web institucional y espacios en programas de radio y televisión universitarios.
- ❖ Al establecer y revisar la política de calidad y los objetivos de calidad determinados en el SGI.
- ❖ Al llevar a cabo la revisión y la mejora constante del SGI-UNACH a través del Comité de Calidad.
- ❖ Al asegurar la disponibilidad de recursos (humanos, presupuesto, infraestructura, programa de capacitación, verificación de actividades y evaluación, comunicación eficaz con la comunidad universitaria) necesarios para la realización de las funciones y actividades descritas en los procedimientos documentados en el SGI.

De la misma manera los procesos necesarios y sus interacciones que están clasificados de acuerdo a su naturaleza como pueden ser: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte, soportado mediante la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) donde se toma en cuenta el contexto interno y externo, los requisitos del usuario interno o externo, el enfoque y la satisfacción del cliente, la identificación de oportunidades de mejora y la evaluación del desempeño, lo anterior se observa a continuación, (Ver figura 7).

Figura 7: Diagrama de Interacción de procesos de la Universidad Autónoma de Chiapas



Fuente: Sitio Web del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad Autónoma de Chiapas. <https://calidad.unach.mx/index.php/sgi-mapa>

### 3.1.5. El proceso PO-114-08 Capacitación al personal con funciones administrativas

La Universidad Autónoma de Chiapas a través de la Secretaría Administrativa y la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales tienen documentado y certificado el procedimiento institucional “PO-114-08 Capacitación al personal con funciones administrativas” en su revisión No. 04, que en su propósito y alcance mencionan lo siguiente:

Propósito:

Gestionar la capacitación orientadas al fortalecimiento de los conocimientos, y al desarrollo profesional de los trabajadores con funciones administrativas de la UNACH.

Alcance:

A todo el personal con funciones administrativas de la UNACH.

Políticas de operación:

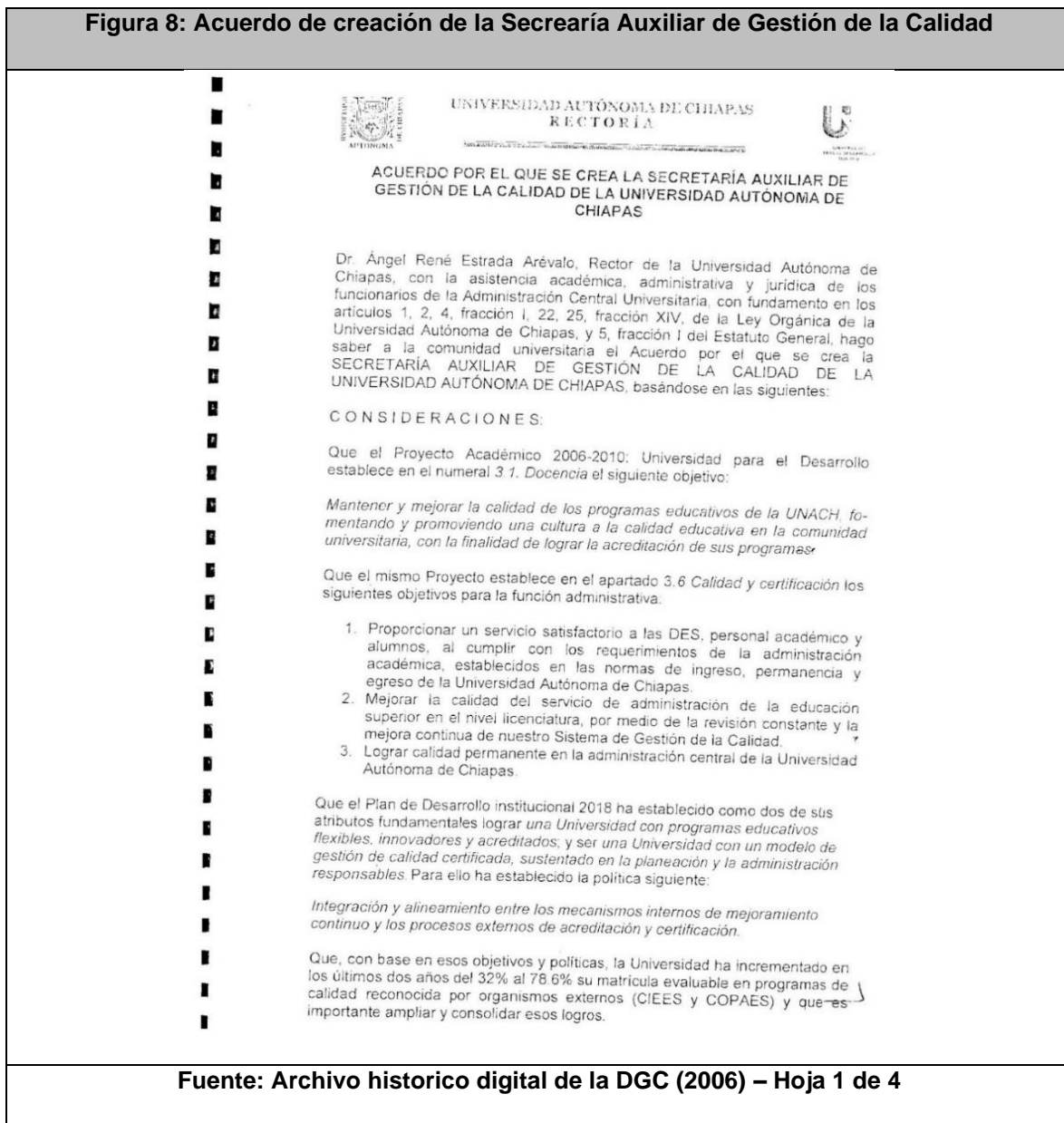
- ❖ El presente procedimiento deberá ser conocido y aplicado por todos los involucrados.
- ❖ El presente procedimiento se plantea de manera incluyente y libre de estereotipos de género, por lo que al referirse a una persona como “el” significa “el o la”.
- ❖ El presente procedimiento asegura estar en las mismas condiciones de contenido, forma, espacio y tiempo a todos los responsables de su aplicación.

Este procedimiento, contribuye a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos atendiendo el objetivo 4 de la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

### 3.1.6. Acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad (SAGC)

En la UNACH, particularmente en la Dirección de Gestión de la Calidad existe un documento institucional oficial “Acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad”, documento recuperado del archivo digital de la Dirección de Gestión de la Calidad, (Ver figura 8).

**Figura 8: Acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad**



**Acuerdo de creación de la Secretaría Auxilia de Gestión de la Calidad – Hoja 2 de 4**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



Que igualmente, su sistema de gestión de la calidad se ha reestructurado para hacerlo más acorde con los procesos estratégicos de apoyo al desarrollo integral de los estudiantes.

Que actualmente la estructura administrativa central atiende desde diversas instancias esos mismos objetivos y políticas.

Que es menester integrar las funciones de planeación, promoción, coordinación y apoyo para el logro y el aseguramiento de la calidad, tanto de los programas educativos, como de los procesos administrativos, así como presentar ante las diversas instancias externas un interlocutor único en esta materia.

Que esta administración ha establecido la meta estratégica de inscribir a la Universidad Autónoma de Chiapas como miembro del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), para dar garantía pública de la calidad de sus procesos académicos y administrativos, lo que significa dinamizar y focalizar las acciones para alcanzar los indicadores de calidad que esa organización ha establecido para sus asociados.

Que la estrategia de conjuntar las áreas y reorientar los recursos que actualmente se disponen para esas tareas no representa para Universidad una erogación económica dispendiosa sino que, por el contrario, significa su racionalización estratégica.

Que la Honorable Junta de Gobierno, en pleno conocimiento de esta propuesta y en uso de las facultades que les otorga el Artículo 25, fracción XIV de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chiapas, ha tenido a bien aprobar mediante oficio HJG.016/2009 de fecha 18 de mayo de 2009, el acuerdo de creación de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad.

Por lo anteriormente expuesto, tengo a bien expedir el siguiente:

**ACUERDO POR EL QUE SE CREA LA SECRETARÍA AUXILIAR DE  
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
CHIAPAS**

**Artículo 1.** Se crea la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad, en lo sucesivo "La Secretaría", como una dependencia que colabora directamente con la Rectoría en el logro y aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad.

**Artículo 2.** Es propósito central de "La Secretaría" el logro y el aseguramiento de la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad

**Acuerdo de creación de la Secretaría Auxilia de Gestión de la Calidad – Hoja 3 de 4**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



**Artículo 3.** Son facultades y atribuciones de "La Secretaría" las siguientes:

- I. Auxiliar a la Rectoría en la planeación, coordinación y promoción de políticas, planes, programas y acciones para el logro y aseguramiento de la calidad.
- II. Establecer su plan y programas de desarrollo, en el marco de la Planeación Universitaria.
- III. Formular su Reglamento Interno y manuales de organización para someterlos a aprobación de los órganos competentes.
- IV. Establecer los procesos, procedimientos, métodos y criterios de normalización, evaluación, certificación y seguimiento del logro y aseguramiento de la calidad en la Universidad
- V. Asesorar y apoyar a las dependencias académicas y administrativas en la mejora continua de la calidad.
- VI. Gestionar los recursos, internos y externos, necesarios para el mejoramiento de la calidad.
- VII. Coordinar los planes, programas, proyectos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar los indicadores institucionales de calidad establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2018, así como los requeridos para el ingreso y permanencia de la Universidad en el Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX) y organismos similares.
- VIII. Coordinar las relaciones institucionales con los organismos locales, nacionales e internacionales de normalización, evaluación, acreditación y certificación de la calidad.
- IX. Las demás que resulten necesarias para el cumplimiento de su propósito, conforme a la legislación universitaria.

**Artículo 4.** "La Secretaría" tendrá la siguiente estructura:

- I. Secretario
- II. Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad Administrativa
- III. Coordinador de Acreditación Académica
- IV. Enlace Administrativo

**Acuerdo de creación de la Secretaría Auxilia de Gestión de la Calidad – Hoja 4 de 4**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
RECTORÍA



Artículo 5. "La Secretaría" establecerá la organización y funciones de su estructura, conforme a su Reglamento Interno.

**Transitorios**

**Primero.** "La Secretaría", dentro de los primeros 90 días a la designación del Secretario, presentará a la Rectoría y a los órganos competentes, para su aprobación, su Reglamento Interno y su Plan de trabajo, conforme a la legislación y planeación universitarias.

**Segundo.** Se transfieren a "La Secretaría" las funciones de normalización, evaluación, acreditación y certificación de la calidad que se realizan en las demás dependencias de la Administración Central.

**Tercero.** La Rectoría establecerá a la brevedad la Comisión Administrativa correspondiente integrada por los representantes de las dependencias involucradas: Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Dirección General de Planeación, el titular de "La Secretaría" y la Coordinación General de Finanzas, para definir y realizar la transferencia de recursos humanos, materiales, financieros, equipamiento, documentación e insumos a "La Secretaría".

Dado en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, sede de la Universidad Autónoma de Chiapas, a los dieciocho días del mes de mayo del año dos mil nueve.

*"Por la conciencia de la necesidad de servir"*

DR. ANGEL RENÉ ESTRADA ARÉVALO.  
Rector



**Fuente: Archivo historico digital de la DGC (2006)**

### 3.1.7. Organización funcional de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)

Guerra (2002:316), da su punto de vista definiendo al diseño de la estructura organizacional o diseño organizacional, como la herramienta que consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración de personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización.



En el documento Estatuto general<sup>9</sup> en el capítulo IV, señala el artículo 9 y artículo 10 que hace referencia a “De la estructura de la Universidad”, cada uno describiendo lo siguiente:

Artículo 9. La Universidad se integra por sus autoridades, personal académico, personal administrativo, alumnos y egresados.

Artículo 10. La Universidad para realizar sus objetivos está organizada y se organizará por campus, facultades, escuelas, institutos, centros, departamentos y demás dependencias que existen y que sean creados conforme lo disponga la Legislación Universitaria.

La UNACH en el documento GI-SGI-01 en el apartado 7.2 ha determinado las competencias necesarias para el personal involucrado y a través de los procesos PO-114-08 Capacitación al Personal Administrativo y PO-113-03 Formación Docente, se asegura de tomar acciones para proporcionar las competencias y conocimientos necesarios para dicho personal.

La forma de evaluar la eficiencia de las acciones tomadas mediante los resultados de la evaluación de la actividad de formación, está determinada en cada procedimiento formativo. La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales mantiene los expedientes del personal que contienen los registros de educación, formación, habilidades y experiencia.

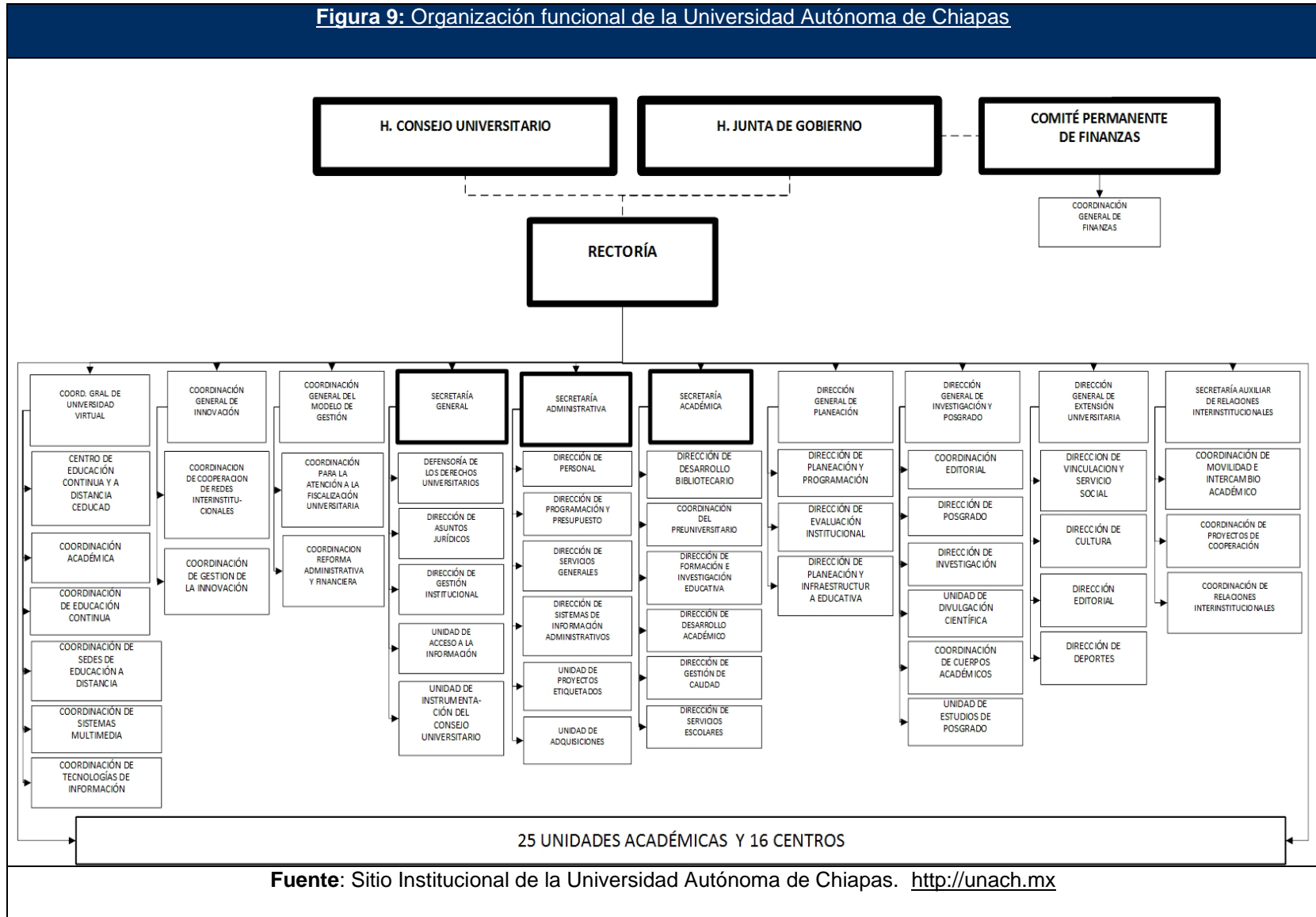
Como toda organización, la Universidad Autónoma de Chiapas cuenta con su estructura organizacional, el cual se refleja de la siguiente forma en la actualidad, (Ver figura 9).

---

<sup>9</sup> Documento Institucional: Estatuto General Aprobado por el H. Consejo Universitario el 8 de diciembre de 1995, Página 9, recuperado de <https://www.unach.mx/acerca-de/legislacion-universitaria>

La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.

**Figura 9:** Organización funcional de la Universidad Autónoma de Chiapas



### **3.2. Aspectos generales de la Secretaría Académica (SA)**

En los aspectos generales de la Secretaría Académica, la UNACH se integra<sup>10</sup> por sus autoridades, personal académico, personal administrativo, alumnos y egresados.

La UNACH para realizar sus objetivos<sup>11</sup> está organizada y se organizará por campus, facultades, escuelas, institutos, centros, departamentos, y demás dependencias que existen y que sean creados conforme lo disponga la Legislación Universitaria.

El Gobierno<sup>12</sup> de la UNACH estará a cargo de las autoridades siguientes, que tienen su fundamento en el documento estatuto general de la UNACH.

- I. La Junta de Gobierno
- II. El Consejo Universitario
- III. El Comité Permanente de Finanzas
- IV. La Rectoría
- V. Las Secretarías, General, Académica y Administrativa y
- VI. Las direcciones de facultades, escuelas, institutos y centros.

El Secretario Académico de la Universidad colaborará<sup>13</sup> con el Rector en el desarrollo de los programas de carácter académico, de investigación y de extensión universitaria y tendrá las facultades y obligaciones, (Ver tabla 10).

---

<sup>10</sup> Artículo 9 del documento: Estatuto General, aprobado por el H. Consejo Universitario, el 8 de diciembre de 1995, publicado en la Gaceta Universitaria, órgano informativo de la UNACH. Pág. 9

<sup>11</sup> Artículo 10 del documento: Estatuto General, aprobado por el H. Consejo Universitario, el 8 de diciembre de 1995, publicado en la Gaceta Universitaria, órgano informativo de la UNACH. Pág. 9

<sup>12</sup> Artículo 11 del documento: Estatuto General, aprobado por el H. Consejo Universitario, el 8 de diciembre de 1995, publicado en la Gaceta Universitaria, órgano informativo de la UNACH.pág. 9

<sup>13</sup> Artículo 62 del documento: Estatuto General, aprobado por el H. Consejo Universitario, el 8 de diciembre de 1995, publicado en la Gaceta Universitaria, órgano informativo de la UNACH.pág. 22.

<b>Tabla 10: Atribuciones de la Secretaría Académica</b>	
<b>Apartado</b>	<b>Descripción</b>
I	Coordinar con la Dirección General de Planeación Universitaria, la formulación y actualización permanente de los planes y programas de estudio;
II	Elaborar y ejecutar los programas de formación, capacitación, actualización y evaluación del personal académico, así como supervisar la impartición de los cursos correspondientes.
III	Autorizar el goce del año sabático en los términos del Reglamento del Personal Académico; los proyectos de investigación o realización de cursos de posgrado con valor curricular a los profesores investigadores.
IV	Autorizar y controlar los programas de becas para la formación del personal académico.
V	Fomentar el intercambio cultural y del personal académico con otras instituciones, nacionales y extranjeras.
VI	Convocar y supervisar los concursos abiertos o cerrados de oposición, para ocupar las plazas académicas que tengan el carácter de definitivas y estén vacantes.
VII	Suspender, expulsar o dar de baja a los alumnos o al personal académico, que violen la Legislación Universitaria, determinación que se ejecutará, pero será revisable por el consejo universitario.
VIII	Firmar diplomas, constancias y dictámenes de posgrado
IX	Autorizar los estímulos para los alumnos por su aprovechamiento y buena conducta
X	Promover y operar los programas y convenios inherentes a su competencia.
XI	Podrá solicitar a la Dirección de Servicios Escolares dictámenes sobre asuntos académicos, de alumnos en cuanto a ingreso, permanencia, egreso y titulación.
XII	Fomentar, promover y organizar la investigación científica, humanística y tecnológica en la Universidad.
XIII	Autorizar y supervisar el procedimiento de evaluación profesional
XIV	Convocar, organizar, supervisar y evaluar los concursos para ingresar como alumno a la Universidad;
XV	Autorizar conjuntamente con el director de la facultad o escuela, los dictámenes para la evaluación profesional mediante créditos de posgrado, y
XVI	Las demás que le confiera la Legislación Universitaria
<p><b>Fuente:</b> Estatuto general UNACH,  <a href="https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/Estatuto_General_UNACH.pdf">https://www.unach.mx/images/documentos/legislacion/Estatuto_General_UNACH.pdf</a></p>	

### 3.2.1. Visión, Misión de la Secretaría Académica

#### Visión

Hacer de la Secretaría una instancia que afiance el Consejo Universitario y que ejerza la Administración de las políticas sobre el personal académico y los estudiantes, con ética, eficiencia, dinamismo y efectividad. Desempeñando una administración universitaria, cualitativa, innovadora y proactiva, que sirva de apoyo, con compromiso, transparencia e integridad, al cumplimiento de los más altos fines de la institución.

#### Misión

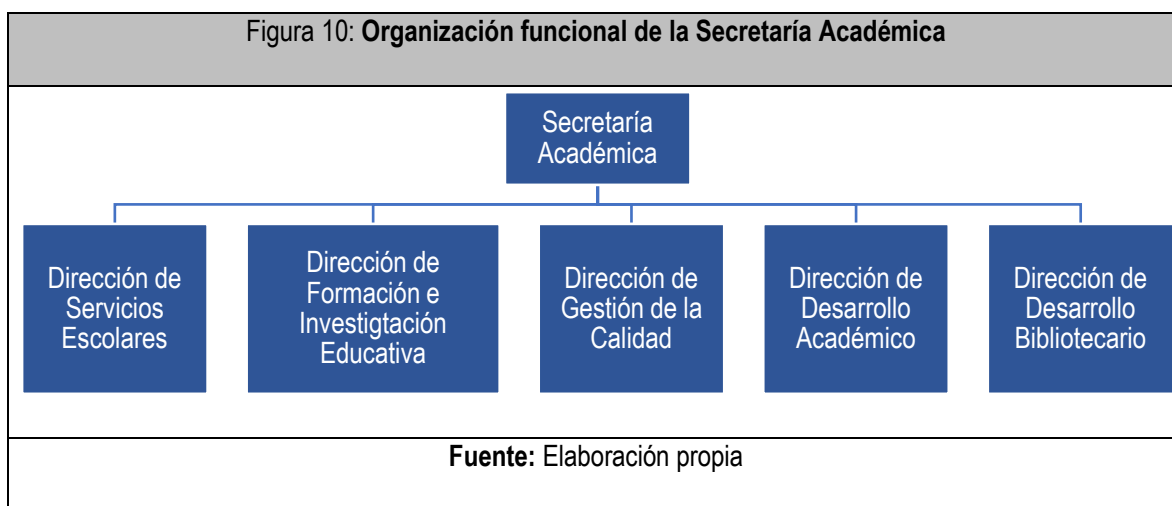
La Secretaría Académica tiene como misión elevar la calidad de la vida académica de la Universidad mediante la implantación de un nuevo modelo educativo y actualización permanente de planes de estudio, la diversificación de la oferta educativa, el diseño y operación del programa de formación docente, el impulso del intercambio de alumnos y profesores con instituciones que compartan objetivos similares; establecer el sistema institucional de tutorías; ajustar a los estándares actuales los sistemas de control escolar y personal académico; innovar los procesos de selección de los estudiantes a ingresar a la Universidad y mantener un sistema bibliotecario acorde con las innovaciones tecnológicas y pertinente a los programas educativos.

### 3.2.2. Organización funcional de la Secretaría Académica

Funcionalmente la Secretaría Académica está estructurada en cinco direcciones encargadas de algunas funciones sustantivas de la institución, por mencionar algunas: Lo relacionado con la administración escolar de alumnos de pregrado y posgrado, lo relacionado con el personal docente en sus diferentes modalidades, el programa de estímulos al desempeño, lo relacionado con los planes de estudio y la

oferta académica, lo relacionado con el modelo educativo, con el seguimiento de egresados y las tutorías, evaluación docente, lo relacionado con el acervo literario universitario a nivel central y en las unidades académicas, lo relacionado con el SGI-UNACH, lo relacionado con las acreditaciones y evaluaciones por parte de CIEES Y COPAES y lo relacionado con la evaluación de la gestión institucional por CIEES.

A continuación, se presenta la organización funcional de la Secretaría Académica, (Ver figura 10).



### 3.2.3. Aspectos generales de la Dirección de Gestión de la Calidad (DGC)

La Dirección de Gestión de la Calidad, tiene como propósito fomentar la cultura de la evaluación, la calidad y la mejora continua tanto en los procesos académicos y administrativos como en los programas educativos de la Universidad, actualmente es un área predecesora de la Secretaría Auxiliar de Gestión de la Calidad.

A continuación, se presentan las funciones de la DGC, (Ver Tabla 11).

<b>Tabla 11: Funciones de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>	
<b>Apartado</b>	<b>Función</b>
I	Proponer institucionalmente el Modelo UNACH de Gestión de la Calidad.

<b>Tabla 11: Funciones de la Dirección de Gestión de la Calidad</b>	
<b>Apartado</b>	<b>Función</b>
II	Proponer, implementar y ejecutar institucionalmente el Modelo UNACH de Gestión de la Responsabilidad Social.
III	Dirigir y evaluar la operatividad del modelo de Gestión de la Calidad institucional.
IV	Difundir y dirigir el proceso de evaluación para la acreditación institucional.
V	Dirigir el proceso de gestión para la acreditación de programas educativos de pregrado.
VI	Proporcionar información relacionada con auditorías, solicitudes de transparencia y rendición de cuentas en materia académica y financiera.
VII	Las demás que resulten necesarias para el cumplimiento de sus fines, conforme a la Legislación Universitaria.
<b>Fuente:</b> Página Web UNACH, <a href="https://www.secacad.unach.mx/index.php/gestion-de-la-calidad#func-cali">https://www.secacad.unach.mx/index.php/gestion-de-la-calidad#func-cali</a>	

#### 3.2.4. Áreas que integra la Dirección de Gestión de la Calidad (DGC)

La Dirección de Gestión de la Calidad cuenta con tres áreas: Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa (DGCA) y el Departamento de Evaluación y Acreditación Académica (DEAA) y Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional y Extensión (DEGIE).

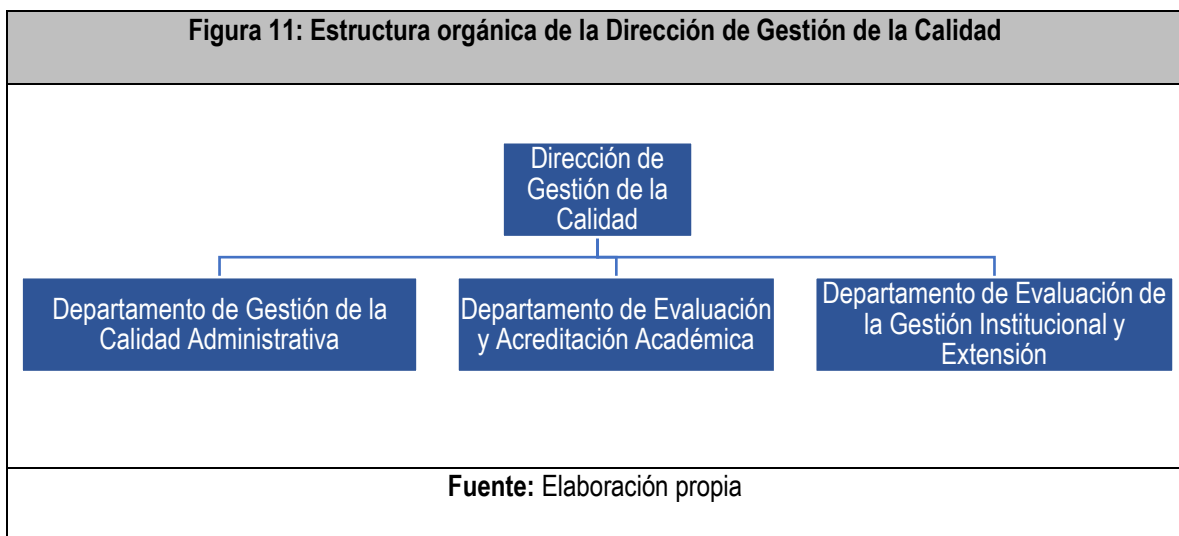
El DGCA, administra el Sistema de Gestión Integrado como guía para la institución para cumplir los objetivos planteados de manera eficiente, reduciendo esfuerzos y costos de implantación, de evaluación y seguimiento, sin afectar la calidad ni la satisfacción de usuarios y trabajadores, además de propiciar la mejora continua.

El DEAA, se encarga de verificar que un programa de calidad cumple satisfactoriamente con los indicadores establecidos por los organismos evaluadores, CIEES Y COPAES.

La calidad y la acreditación de los programas educativos en la Educación Superior en todas las Instituciones, debe poseer tres aspectos claves: Calidad, Pertinencia y Globalización.

### 3.2.5. Estructura orgánica de la Dirección de Gestión de la Calidad

A continuación, se presenta la estructura orgánica de la Dirección de Gestión de la Calidad, vista desde una perspectiva esquemática, (Ver figura 11).



### 3.3. Marco General de la Secretaría Administrativa (SADMIVA)

La Secretaría Administrativa es una de las áreas sustantivas de la UNACH, donde se llevan a cabo actividades relacionadas con los sistemas de información administrativa, la gestión del recurso humano, las prestaciones sociales, lo relacionado con la actividad presupuestaria, entre otras, esta instancia se encuentra ubicada en la colina universitaria en el edificio de rectoría.



### 3.3.1. Objetivo principal de la función administrativa

El objetivo principal de la Secretaría Administrativa, es gestionar, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales universitarios, a través de la aplicación de los recursos, la gestión y el fortalecimiento organizacional, fomentando en su personal la vocación de servicio y el desarrollo humano.

De acuerdo a la Ley Orgánica y el Estatuto General de la Universidad Autónoma de Chiapas, en el capítulo VI, en su artículo 65, establece que el Secretario Administrativo auxiliará al Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable, y tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

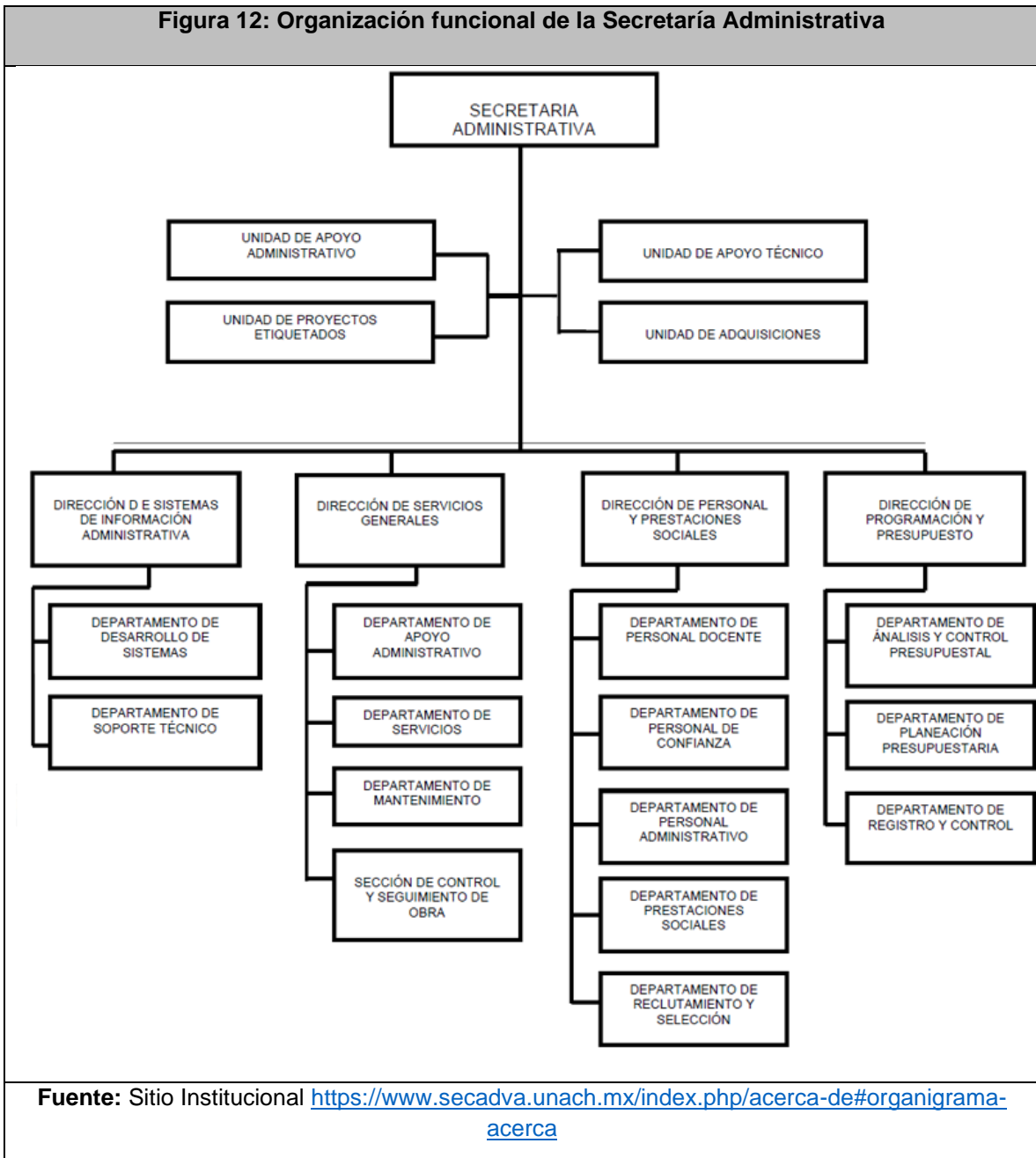
- ❖ Coordinar las actividades de administración de personal, de recursos materiales y de prestación de servicios y promoverá la aplicación de las técnicas adecuadas para la optimización de dichos recursos.
- ❖ Coordinar, efectuar y controlar la adquisición de bienes y servicios solicitados por las diferentes dependencias de la Universidad.
- ❖ Vigilar que se realice un adecuado control de los bienes en posesión o propiedad de la Universidad, y
- ❖ Las demás que le confiera la Legislación Universitaria.

Así mismo en el capítulo IX, en el artículo 28, establece que el Secretario Administrativo colaborará con el Rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo, económico y contable.

### 3.3.2. Estructura administrativa

La Secretaría Administrativa está organizada en 4 direcciones y 4 unidades de apoyo para el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo a la siguiente estructura administrativa, (Ver figura 12).

Figura 12: Organización funcional de la Secretaría Administrativa



### 3.3.3. Aspectos generales de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (DPyPS).

#### Propósito

La Dirección de Personal y Prestaciones Sociales tiene como propósito eficientar los recursos humanos y proporcionar los servicios correspondientes de acuerdo a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos, buscando siempre que el personal universitario disfrute oportunamente de sus derechos, prestaciones y servicios, facilitando de esta manera la realización de funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura. Mantener en óptimas condiciones operativas el parque informático de las áreas administrativas de las DES y DAC's.

#### Funciones

- ❖ Administrar eficientemente los Recursos Humanos y proporcionar los servicios respetando los lineamientos, políticas, contratos colectivos de trabajo y demás legislación laboral aplicable.
- ❖ Validar los procedimientos de selección, contratación y capacitación del personal universitario.
- ❖ Administrar la estructura organizacional.
- ❖ Certificar documentos como funcionario debidamente acreditado ante Instituciones como son: ISSSTE, FOVISSSTE, FONACOT, SEP, EMPRESAS PARTICULARES y DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.
- ❖ Revisar los trámites y requerimientos de carácter interno y externo que son competencia de la Dirección.
- ❖ Turnar a los Titulares de los Departamento que corresponda los trámites y requerimientos.
- ❖ Atender y asesorar al personal universitario y externo que lo requiera.

- ❖ Acordar con el Secretario Administrativo aquellos asuntos que requieran autorización superior.
- ❖ Analizar, revisar y participar en la revisión de los contratos y convenios con los sindicatos.
- ❖ Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos y vigilar su estricta aplicación y cumplimiento.
- ❖ Promover y mantener relaciones laborales y sindicales sanas que propicien estabilidad laboral.
- ❖ Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a las nóminas, así como el pago en tiempo de sueldos y prestaciones del trabajador universitario.
- ❖ Supervisar la guarda y custodia del archivo general de esta Dirección.
- ❖ Supervisar que el personal de vigilancia cumpla con las medidas de seguridad y acceso al Edificio Maciel.
- ❖ Intervenir en la generación de anteproyectos del presupuesto que impactan en la administración del recurso humano.
- ❖ Autorizar el acceso del personal universitario al Edificio Maciel, en horarios y días inhábiles.
- ❖ Coordinar la formulación de normas de admisión de personal.
- ❖ Integrar y mantener actualizada la información que contienen los expedientes de los trabajadores.
- ❖ Desarrollar y difundir los manuales, normas, políticas y los procedimientos autorizados en materia de recursos humanos.
- ❖ Apoyar en la conducción de las relaciones laborales con la representación sindical, así como participar en la revisión de las condiciones generales de trabajo, difundirlas y vigilar su cumplimiento.
- ❖ Vigilar la aplicación de las sanciones administrativas a que se haga acreedor el personal en los términos de la legislación laboral vigente.
- ❖ Participar en reuniones de trabajo con los diversos órganos de gobierno de la Unach.

- ❖ Coordinar las auditorías de Recursos Humanos y revisiones al sistema de nómina.
- ❖ Supervisar las actividades realizadas por los titulares de los departamentos de la Dirección.

#### 3.3.4. El Departamento de Desarrollo de Personal de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales.

##### Propósito

Proponer políticas, procedimientos y métodos encaminados al fortalecimiento de los procesos administrativos para el desarrollo de la Institución y Capital Humano de la Universidad, a través de un Programa de Capacitación en función del mejoramiento de los conocimientos del personal y coadyuvar en los procesos de acreditación, Sistema de Gestión de Calidad de la UNACH y representar a la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales ante diversos organismos del ámbito laboral y seguridad social.

##### Funciones

- ❖ Control y actualización de expedientes del personal.
- ❖ Analizar los objetivos, metas y líneas de acción del Proyecto Académico y disposiciones normativas vigentes a fin de implantar acciones que incidan en la administración del personal.
- ❖ Colaborar en el desarrollo e implantación de los procesos tendientes a obtención de certificaciones de calidad, así como en la mejora continua de los que se certifiquen, y también apoyando en la solución de observaciones de tipo administrativo en las Dependencias.
- ❖ Coordinar las acciones derivadas al proceso “Control de Formación de Recursos Humanos”

La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.

- ❖ Detección de Necesidades de Capacitación, Ambiente y Clima de Trabajo y adiestramiento del personal administrativo y de servicios.
- ❖ Registrar los cursos de capacitación que se impartan para el personal universitario.
- ❖ Enlace de comunicación Sitio Web, de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales.
- ❖ Asistir a reuniones de trabajo relacionadas a la Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene y Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento (Delegación Federal del Trabajo), Comisión Consultiva Estatal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del régimen federal y subcomisiones de estudios y grupos de trabajo (Delegación Estatal del ISSSTE).
- ❖ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia

## **CAPÍTULO 4. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El presente capítulo consta de cuatro secciones enfocadas al objeto de estudio, en una primera sección se define el alcance de la investigación como del tipo exploratorio descriptivo; en la segunda sección se presenta la hipótesis de investigación del tipo descriptiva y la identificación de la variable independiente, siendo esta la capacitación a directivos; en una tercera sección se determina la población de estudio siendo para esta tesis de investigación los directivos líderes de procesos de la UNACH que participan en el SGI y finalmente en la última sección se presentan los instrumentos de investigación que serán aplicados a la población de estudio.

### **4.1. Definición del alcance de la investigación**

Existen varios tipos de investigación dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”.

Tomando en cuenta a Hernández, et. al., (2018), desglosa que los alcances de la investigación del tipo cuantitativo pueden ser de varios tipos, y se utilizará aquel dependiendo del grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. En tal sentido se pueden clasificar en alcance exploratorio, alcance descriptivo, alcance correlacional y alcance explicativo.

Los alcances exploratorios buscan examinar un problema poco estudiado o que no se ha investigado en el contexto antes y que generalmente determinan tendencias, áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, el alcance descriptivo busca establecer las características y relaciones de las variables, el objetivo de esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas;

el alcance correlacional busca establecer una relación lógica entre las variables, su propósito es conocer la relación entre estas donde las hipótesis son sometidas a pruebas y el alcance explicativo busca explicar las consecuencias de las relaciones entre las variables como resultado de un efecto.

La presente investigación que se refiere a «**La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH**», la metodología a emplear será de tipo exploratorio y descriptivo, en primer lugar tiene un alcance de tipo exploratorio debido a que en la investigación no se encontraron antecedentes de que se haya realizado ese estudio en el contexto, asimismo es de alcance descriptivo ya que se busca señalar las características o propiedades que se identifiquen a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos, cabe hacer la aclaración que no es de alcance correlacional ni explicativa ya que tiene solo una variable por lo tanto no se puede determinar una relación entre variables ya sea para describir tendencias, un patrón predecible para un grupo o población o para tratar de explicar las consecuencias como resultado de un efecto.

#### **4.2. Formulación de la hipótesis de investigación**

Según Hernández, et. al., (2018), las hipótesis son las guías de una investigación o estudio que indican lo que se trata de probar, en su definición son explicaciones tentativas del fenómeno que se está investigando, estas son derivadas de la teoría existente y se formulan a manera de proposiciones, y debe contener las siguientes características:

- ❖ Referirse a una situación real.
- ❖ Sus variables o términos deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.
- ❖ Las variables deben ser definidas conceptual y operacionalmente.
- ❖ Las relaciones entre variables deben ser claras y verosímiles.



- ❖ Los términos o variables, así como las relaciones entre ellas, deben ser observables y medibles.
- ❖ Deben relacionarse con técnicas disponibles para probarse.

En la definición anterior también se identifican varios tipos de hipótesis, en la siguiente relación podemos encontrar la descripción de cada una:

- ❖ Hipótesis Nulas, son aquellas que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación, siendo su contrapartida y se simbolizan con  $H_0$ .
- ❖ Hipótesis alternativas, ofrecen una descripción o explicación distinta de las que proporcionan la hipótesis de investigación y la nula, y solo se formulan cuando efectivamente hay otras posibilidades, se simbolizan con  $H_a$ .
- ❖ Hipótesis estadísticas, este tipo de hipótesis son propias de estudios cuantitativos y están clasificadas en hipótesis estadísticas de estimación, hipótesis estadísticas de correlación e hipótesis estadísticas de la diferencia de grupos.
- ❖ Hipótesis de investigación, son proposiciones tentativas acerca las posibles relaciones entre dos o más variables y también puede ser (descriptivas, de un valor o dato pronosticado, correlacionales, comparativa también llamado diferencia de grupos y causales, a su vez la causal puede ser bivariada y multivariada).

La hipótesis de investigación que se propone para la presente es de tipo descriptiva, ya que se busca pronosticar o señalar las características de la variable independiente en estudio.

A continuación, la hipótesis de investigación del tipo descriptiva que se propone es la siguiente:

**Hi:**

**La capacitación al personal directivo permitirá desarrollar sus habilidades directivas, cumpliendo las políticas institucionales y el aseguramiento de la calidad institucional.**

Identificación de la variable: Capacitación a directivos (Ver tabla 12)

Tabla 12. Identificación de variables			
Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Capacitación	Conocimiento	Grado de estudios	Último grado de estudios
	Conocimiento técnico	Resultados	Informes de resultados
Habilidades directivas	Comunicación interpersonal	Ideas expresadas	Proyectos aprobados
	Inteligencia emocional	Gestión asertiva	Resultados
	Resolución de problemas	Clima laboral	Satisfacción del usuario
	Toma de decisiones	Resultados	Objetivos cumplidos
	Flexibilidad y capacidad de adaptación	Integración	Adaptación integral
	Capacidad de liderazgo	Influencia	Personal liderado
	Capacidad de negociar	Condiciones optimas	Posicionamiento
Modelos de Liderazgo	Contingencia	Situación	Resolución efectiva
	Camino – Meta	Metas	Resultados y desempeño
	Situacional de Harsey-Blanchard	Condiciones adaptables	Adaptación adecuada
	Carismático	Conocimiento más habilidades	Oportunidades
	5 grandes dimensiones de la personalidad	Conocimiento interpersonal	Disposición
Identidad organizacional	Conocimiento	Entorno institucional	Últimos cursos recibidos
Fuente: Elaboración propia			

### 4.3. Selección de la población de estudio

De acuerdo con Hernández, et. al., (2018), menciona que toda investigación debe ser transparente y estar sujeta a crítica y réplica, esto es posible si el investigador delimita la población estudiada.

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados.

A continuación, se procede a delimitar la población que será estudiada pero antes se muestra una breve definición de población o universo según Hernández, et. al., (2018) definen al universo o población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Las poblaciones deben situarse claramente por sus características decisivas de contenido, lugar y tiempo, estas características esenciales al seleccionarse la población de estudio son las siguientes:

- ❖ Homogeneidad: Que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en la investigación.
- ❖ Temporalidad: Es el período de tiempo donde se ubica la población de interés. Debe entenderse si el estudio se ubica en el presente, o si se trata de una población atendida en el pasado, o de una conjunción de poblaciones de diferentes generaciones.
- ❖ Límites espaciales: Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Se debe especificar si la población es una comunidad, país, o unidad.
- ❖ Cantidad: Es el tamaño de la población, ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

Con lo anterior expuesto es más claro entender que en cualquier investigación no se estudia al total de la población, y que solo se elige a una fracción o muestra de la población definida en los objetivos de la investigación. A este respecto hay propuestas de cambio en la nomenclatura de las poblaciones que se emplean para marcar las diferencias entre una población general y una muestra. Así, se refieren varios tipos de población: el finito, infinito e hipotético; además se consideran diferentes niveles de población: población diana o blanco, accesible o elegible.

Mientras que otros autores las denominan población muestra o población participante.

Algunas definiciones a continuación:

El universo finito es aquel donde los elementos que lo constituyen pueden ser delimitados y cuantificados.

El universo infinito se determina cuando los elementos que lo conforman no tienen límite o en términos prácticos, cuando no es posible determinar su magnitud debido al tamaño y.

El universo hipotético se reconoce cuando el tamaño de la población no es posible definirlo en forma precisa porque se trata de eventos o hechos que aún no han ocurrido.

Respecto a los tipos de población:

La población diana o blanco se conoce a la delimitación del grupo a estudiar, al ser más específica será más probable la generalización de los hallazgos de la investigación.

Un subgrupo de la población anterior es la que corresponde a población accesible o elegible, que se determina por consideraciones prácticas en función de las posibilidades o recursos que disponga el investigador.

Criterios de selección de la población

Posterior a definir la población de estudio, se debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes denominados criterios de elegibilidad o criterios de selección (inclusión, exclusión y eliminación), estos definen a la población elegible:

- ❖ Criterio de inclusión: son todas las características particulares de un sujeto u objeto de estudio que es parte de la investigación, algunas de estas características pueden ser (edad, sexo, grado escolar, nivel socioeconómico, tipo específico de puesto, entre otros).
- ❖ Criterio de exclusión: son las condiciones o características del sujeto u objeto de estudio que pueden alterar o modificar los resultados, que en consecuencia los hacen no elegibles para la investigación.
- ❖ Criterio de eliminación: son características o circunstancias que pueden ocurrir después de iniciar la investigación y de haber seleccionado a los participantes.

Para este tema de investigación no habrá muestra ya que únicamente se cuenta con 13 directivos líderes de procesos y en todos es aplicable la hipótesis de esta investigación.

La UNACH a través de la Dirección de Gestión de la Calidad y el Depto. De Gestión de la Calidad Administrativa en el documento institucional GI-SGI-01 Guía de referencia SGI-UNACH en su revisión 06, ha determinado la figura de líder de proceso quien se aseguran de la ejecución, medición y evaluación de los procesos que les corresponden de acuerdo a los objetivos planteados, así mismo en el apartado 7.1.1 Generalidades<sup>14</sup> del documento GI-SGI-01 menciona que los líderes... «son los encargados de identificar los recursos esenciales necesarios para la implementación, mantenimiento, mejora del SGI-UNACH y aumento de la satisfacción del usuario, tales como: recursos humanos, presupuesto, infraestructura, programa de capacitación, verificación de actividades y evaluación y comunicación eficaz con la comunidad universitaria».

---

<sup>14</sup> Fragmento recuperado del documento GI-SGI-01 Guía de referencia del SGI-UNACH revisión 06 en el enlace <https://calidad.unach.mx>

Y para cumplir con los requisitos de los usuarios, el Líder... «debe obtener información de diferentes fuentes: acciones correctivas y acciones para abordar riesgos, propuestas de mejora, resultados de los indicadores de calidad, conclusiones de la revisión del SGI-UNACH, resultados de auditorías (interna y externa), resultados de evaluaciones y acreditaciones externas, así como la retroalimentación del usuario obtenida mediante la aplicación de un método (cuestionarios, entrevistas, sondeos, pláticas, reuniones, reuniones con el usuario, entre otros)».

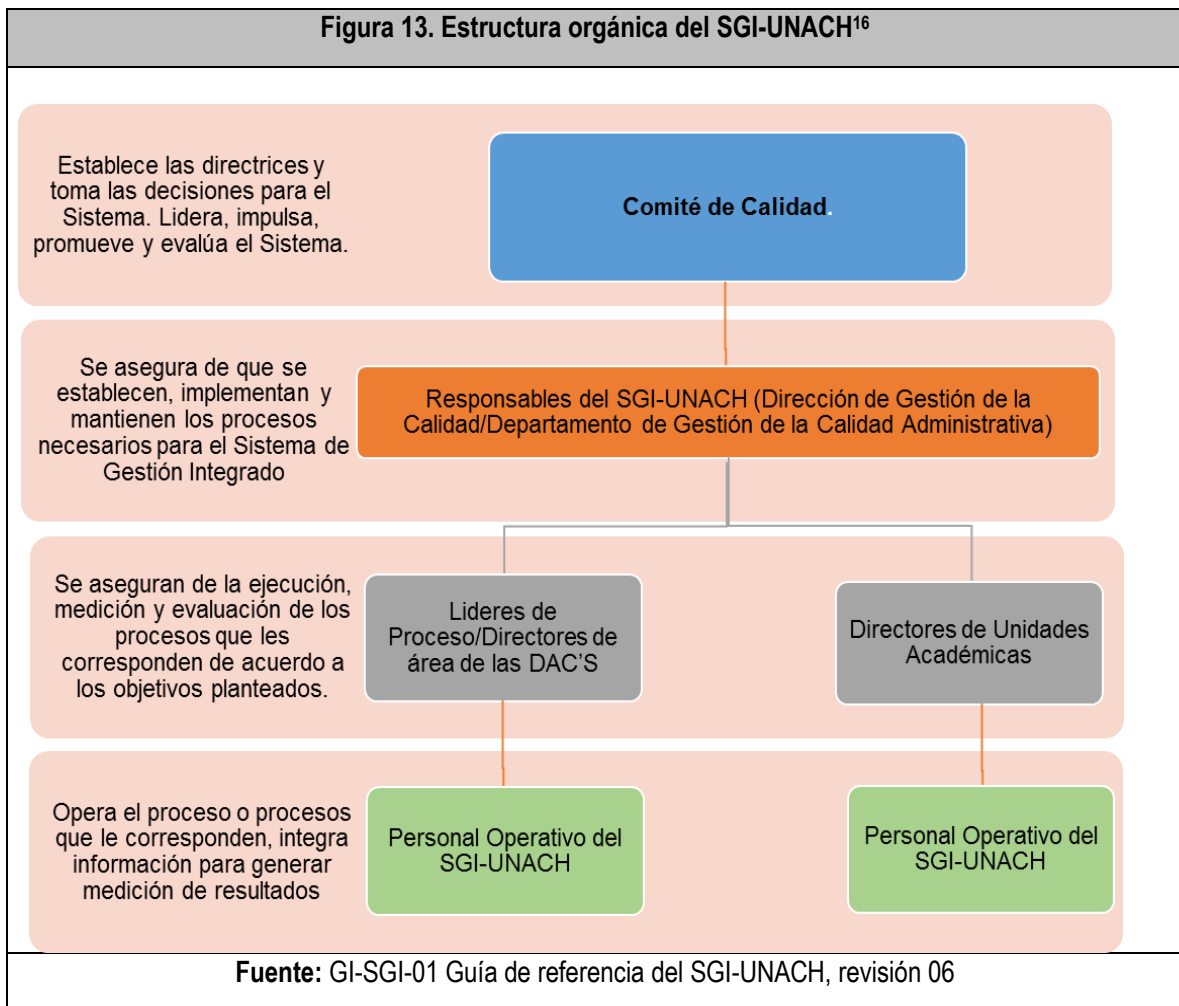
Asimismo, en el apartado 7.3<sup>15</sup> Toma de conciencia del documento GI-SGI-01, menciona que: «Es responsabilidad del líder... gestionar los recursos y asesorías necesarias para que el personal responsable y operativo de su procedimiento, comprenda la importancia de cumplir con su labor para el mantenimiento del SGI-UNACH».

El documento GI-SGI-01 establece la estructura orgánica del SGI-UNACH, donde se hace mención de la función o actividad de cada una de las estructuras, siendo las siguientes: del comité de calidad; del responsable del SGI-UNACH; de los líderes de procesos/ directores de área de las DACs; de los directores de unidades académicas y del personal operativo que participa en el SGI-UNACH.

El documento se encuentra disponible tanto de manera impresa con las firmas de aprobación en el Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa de la Dirección de Gestión de la Calidad y en formato digital en la plataforma Institucional del SGI-UNACH <https://calidad.unach.mx>, (Ver figura 13).

---

<sup>15</sup> Fragmento recuperado del documento GI-SGI-01 Guía de referencia del SGI-UNACH revisión 06 en el enlace <https://calidad.unach.mx>



Las funciones y/o responsabilidades de cada directivo como integrante de la alta dirección se describen el requisito 5 de la Norma ISO 9001:2015, que menciona: «La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad».

La población de investigación de acuerdo a los datos obtenidos de la Secretaría administrativa a través de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales y el Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa de la Dirección de Gestión

<sup>16</sup> Estructura orgánica del SGI-UNACH declarada en el documento institucional GI-SGI-01 Guía de referencia del SGI-UNACH, recuperado en el Sitio Web del Sistema de Gestión Integrado de la UNACH. <https://calidad.unach.mx>

de la Calidad perteneciente a la Secretaría Académica, se presenta la relación de los directivos de la UNACH que fungen como líderes de procesos en el SGI-UNACH, (Ver tabla 13).

<b>Tabla 13: Directivos líderes de procesos en el SGI-UNACH</b>		
<b>No.</b>	<b>Dependencia de la Administración Central (DACs)<sup>17</sup></b>	<b>Nombre del directivo</b>
1	Secretaría General	Dra. María Eugenia Culebro Mandujano
2	Secretaría Académica	Dra. Leticia del Carmen Flores Alfaro
3	Secretaría Administrativa	CP. C. Roberto Cárdenas de León
4*	Secretaría Auxiliar de Relaciones Interinstitucionales	Mtro. Luis Iván Camacho Morales
5	Dirección General de Planeación	Dr. Manuel Iván Espinosa Gallegos
6	Dirección General de Investigación y Posgrado	Dra. María Guadalupe Rodríguez Galván
7	Dirección General de Extensión Universitaria	Dr. Gonzalo López Aguirre
8	Dirección General de Infraestructura y Servicios Generales	Mtro. Paulo César Antonio Gómez y Gómez
9	Abogado General	Lic. Enrique Pimentel González Pacheco
10	Coordinación General de Universidad Virtual	Dr. César Augusto Coutiño Gómez
11	Coordinación General de Finanzas	Lic. David Hernández Hernández
12	Coordinación General de Innovación	Mtra. Rocío Moreno Vidal
13	Guardería UNACH	Lic. Fanny Rubio Mendoza
<b>Fuente:</b> Base de Datos Integral del SGI-UNACH, en la Dirección de Gestión de la Calidad		

\* Recientemente la dependencia ha cambiado de nombre y también tiene nuevo directivo en Noviembre de 2020.

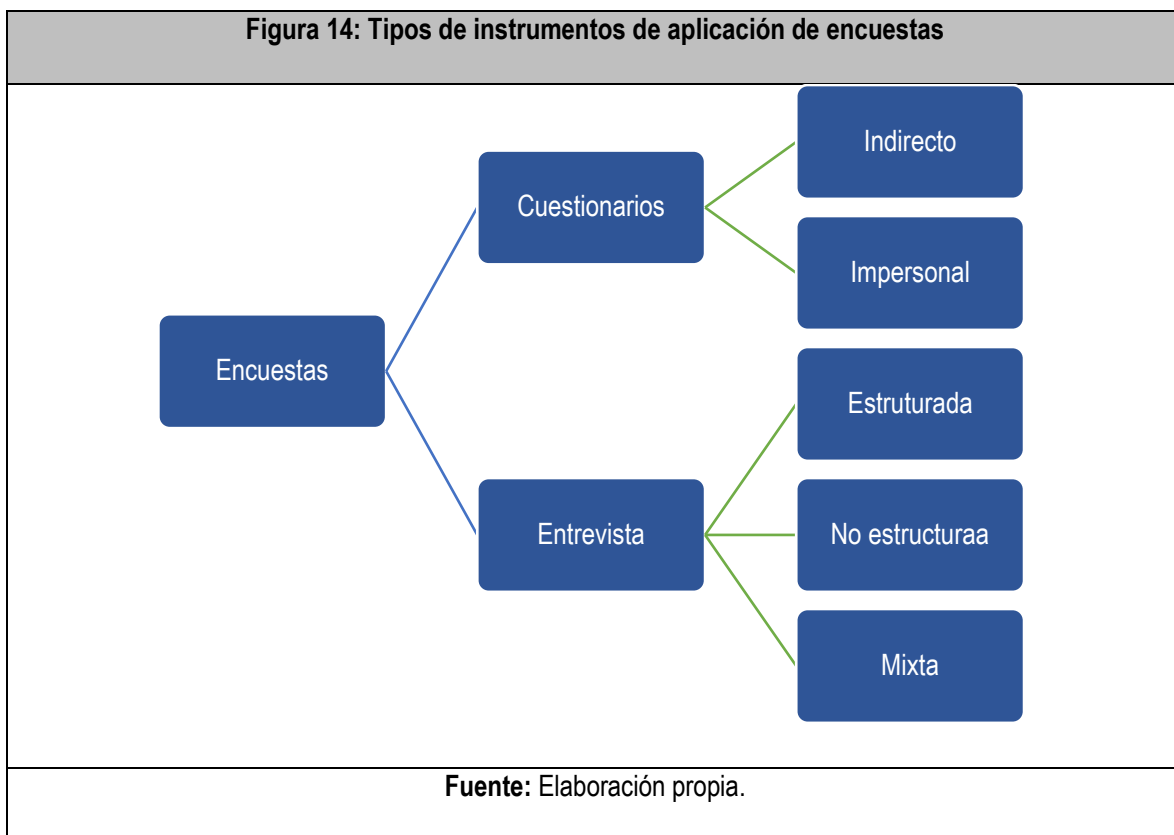
<sup>17</sup> Nombres de las Dependencias de la Administración Central (DACs) recuperados del Directorio Institucional en el siguiente enlace <https://www.unach.mx/directorio>



#### 4.4. Selección y diseño de los instrumentos de investigación

Para realizar una investigación debe elegirse el instrumento de medición adecuado para poder obtener los datos precisos y correctos. el instrumento debe cumplir con los requisitos de confianza y validez, en la siguiente figura ejemplifica los diferentes tipos de instrumentos que se pueden aplicar en una investigación que son los cuestionarios y la entrevista.

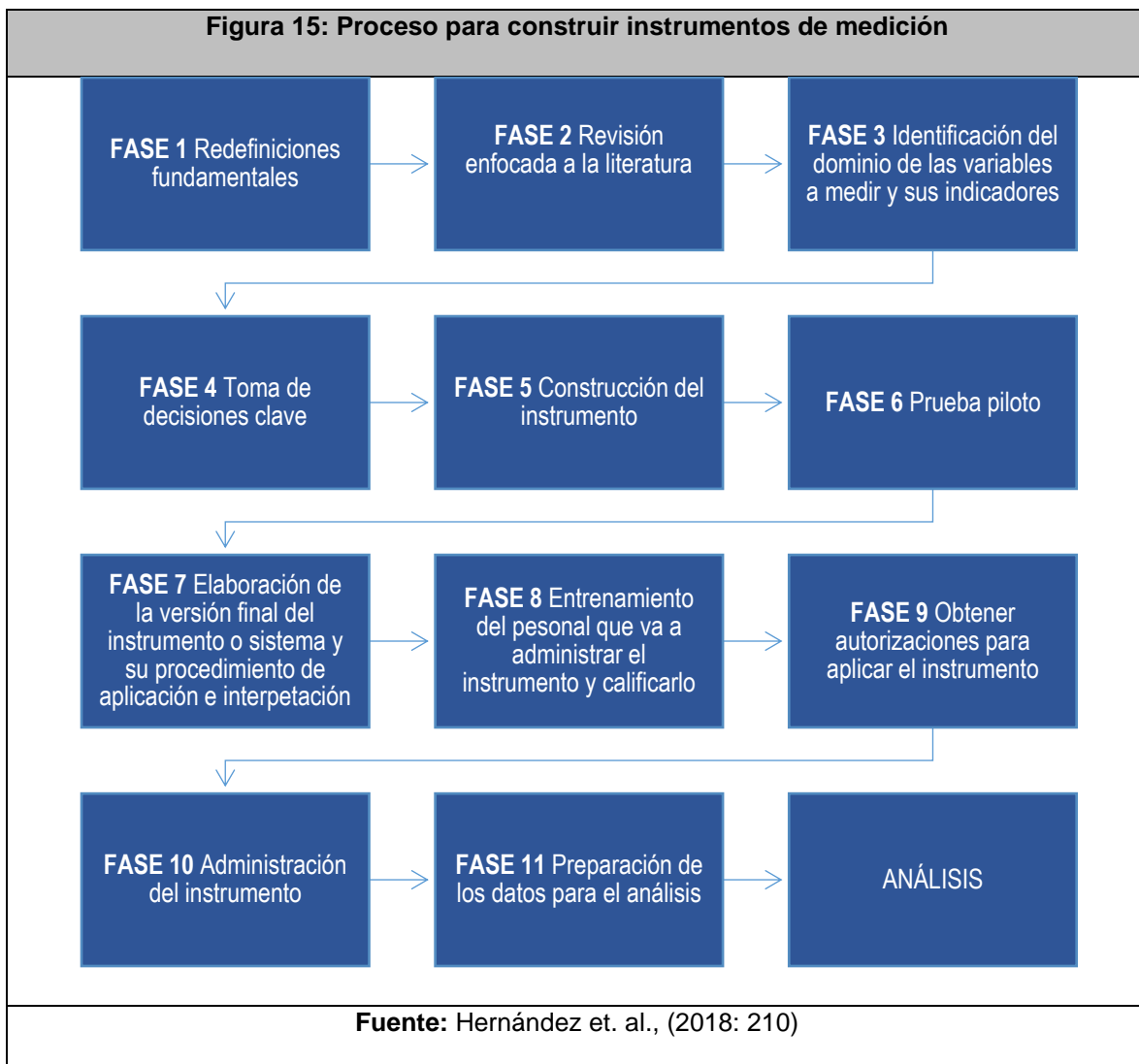
A continuación, se desglosan los diferentes tipos de encuestas y su desglose de acuerdo al tipo de instrumento, (Ver figura 14).



Un instrumento de medición se compone de distintas fases, la fase uno comienza con redefiniciones fundamentales, donde se deberán reevaluar las variables de la investigación, el lugar específico donde se recabarán los datos, el propósito de tal recolección, quiénes y cuando van a ser medidos, las definiciones operaciones y el

tipo de datos a obtener; la fase intermedia es la construcción del instrumento donde se generan los reactivos del instrumento; y por último la fase de preparación de los datos para el análisis donde se deben codificar, limpiar e insertarlos en una Base de Datos.

A continuación, se describen todas las fases del proceso para la construcción de un instrumento de medición, partiendo desde la fase 1 redefiniciones fundamentales, en intermedio la fase de construcción del instrumento, hasta la fase 11 que es la preparación de los datos para el análisis y como consecuencia el análisis como tal, (Ver figura 15).



Tomando en cuenta a Hernández, et. al., (2018), menciona que hay diversos instrumentos de medición para medir la variable de interés, como son: escalas de actitudes, cuestionarios, recolección y análisis de contenido cuantitativo, observación cuantitativa, pruebas estandarizadas; y por último archivos y otras formas de medición. Algunas definiciones:

El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolección de datos, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis de la investigación, en este se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, las preguntas cerradas tienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas y las preguntas abiertas no delimitan la alternativa de respuesta.

En sentido a las preguntas deben cumplir una serie de características al ser planteadas, las cuales deben ser:

- ❖ Ser claras, precisas y comprensible para los sujetos encuestados
- ❖ Ser breves, pero sin sacrificar claridad por concisión.
- ❖ Deben estar formuladas con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes
- ❖ No deben incomodar a la persona encuestada ni ser percibida como amenazante
- ❖ Deben referirse preferentemente a un solo aspecto o relación lógica
- ❖ No deben ser tendenciosas o inducir a elegir un tipo de respuesta

Los cuestionarios se aplican de dos maneras: autoadministrado y por entrevista; en el tipo de aplicación autoadministrado el instrumento se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan y se recoge al siguiente día; El reto es lograr que los participantes devuelvan el cuestionario contestado completamente y la aplicación por entrevista personal implica aplicar el cuestionario haciendo las preguntas al entrevistado y anotar las respuestas para su posterior análisis.

Existen otros métodos cuantitativos de recolección de los datos, una de las técnicas que menciona Hernández (2018: 252) es la observación que consiste en «el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías» y su propósito es la recolección de información no obstrusiva respecto a conductas y procesos.

A continuación, se presentan los modelos de cuestionario y entrevista que serán utilizados en el trabajo de campo de la presente investigación **«La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Universidad Autónoma de Chiapas»** para corroborar la validez de la hipótesis planteada en la presente investigación.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I**  
**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



Cuestionario dirigido a los directivos líderes de procesos que participan en el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH).

**OBJETIVO:** Conocer la opinión de estas personas respecto a la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.

**INDICACIÓN 1:** Coloque una **X** en el paréntesis de la opción que considere más adecuada, atendiendo los siguientes criterios:

- A) ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO**
- B) ESTOY PARCIALMENTE DE ACUERDO Y**
- C) ESTOY TOTALMENTE EN DESACUERDO.**

REFERENCIA	(A)	(B)	(C)
1.- La capacitación a directivos es un proceso en el que deben intervenir todos los líderes que participan en el SGI-UNACH.	( )	( )	( )
2.- La identidad institucional como tema de capacitación debe enfocarse principalmente a directivos en todos los niveles.	( )	( )	( )
3.- Los cursos de capacitación de la UNACH dirigidos a líderes de procesos del SGI, le deben permitir resolver situaciones inherentes a su puesto.	( )	( )	( )
4.- La formación de un directivo líder de proceso(s) es importante, ya que impacta en el SGI-UNACH, en las metas y los objetivos institucionales.	( )	( )	( )
5.- La capacitación a cuadros directivos debe abarcar temas relacionados con la: Docencia, investigación, extensión y vinculación universitaria.	( )	( )	( )
6.- La UNACH debe implementar un programa institucional de capacitación y formación de cuadros directivos.	( )	( )	( )
7.- El SGI ha permitido identificar roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH.	( )	( )	( )



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I**  
**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**INDICACIÓN 2:** Conteste cada una de las siguientes preguntas abiertas atendiendo su criterio personal.

8. Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado, la importancia el orden en que se deben atender los elementos de la capacitación al personal directivo que participan en el SGI-UNACH.

- ( ) Desarrollo de competencias directivas
- ( ) Modelos de liderazgo
- ( ) Identidad institucional
- ( ) Contexto Universitario

9. ¿De acuerdo a su opinión, como considera la capacitación que ha recibido como líder de proceso(s) del SGI-UNACH?

---

---

10. ¿Qué sugerencias aportaría usted para mejorar la capacitación a los directivos líderes de procesos que participan en el SGI-UNACH?

---

---

---

¡Muchas gracias por su participación,  
su opinión es muy importante para la mejora continua!



## **MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

**OBJETIVO:** Conocer la opinión del personal directivo que fungen como líderes de los procesos del Sistema de Gestión Integrado de la Universidad Autónoma de Chiapas.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

### **GUIÓN DE LA ENTREVISTA:**

1. ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación que se realiza en la Universidad Autónoma de Chiapas dirigida a personal directivo que fungen como líderes de procesos del SGI?
2. ¿Qué aspectos considera prioritarios como temas de capacitación a directivos líderes de procesos que participan en el SGI-UNACH?
3. ¿De qué manera la capacitación que ha recibido como líder de proceso le ha permitido establecer estrategias y la toma de decisiones efectivas al interior de su área?
4. ¿Cuál es su percepción sobre su rol como líder de procesos del SGI-UNACH?
5. ¿Qué opina usted sobre la colaboración entre el área responsable del SGI-UNACH y su dependencia universitaria?

¡Muchas gracias por su participación,  
su opinión es muy importante para la mejora continua!

## CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo se despliega en dos secciones, en la primera sección se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a los trece directivos que fungen como líderes de procesos en el SGI-UNACH, representado mediante la tabulación estadística por cada referencia; Asimismo se visualiza la representación gráfica de cada una de ellas marcadas en el instrumento de investigación.

Para gestionar la atención del instrumento de investigación se solicitó la vinculación con responsables de calidad nombrados por cada directivo, (Ver tabla 14).

Tabla 14: Responsables de Calidad en la UNACH		
No.	Dependencia de la Administración Central (DACs) <sup>18</sup>	Nombre del Responsable de Calidad
1	Secretaría General	Mtro. Hugo Coutiño Méndez
2	Secretaría Académica	Mtra. Blanca Isabel Navarro Suárez
3	Secretaría Administrativa	Mtra. Angélica Arce Córdova
4	Secretaría Auxiliar de Relaciones Interinstitucionales*	Ing. Ana Beatriz Bonilla Villatoro*
5	Dirección General de Planeación	Dra. María Isabel Aguilar Castañeda
6	Dirección General de Investigación y Posgrado	Mtra. Yazmin Chantal Molina Albores
7	Dirección General de Extensión Universitaria	Lic. Andrea Magali Chame Navarro
8	Dirección General de Infraestructura y Servicios Generales	Lic. Marcela Argüello Álvarez*
9	Abogado General	Dra. Martha Concepción Ochoa León
10	Coordinación General de Universidad Virtual	Mtro. Daniel Armando Altamira Vázquez
11	Coordinación General de Finanzas	Mtra. Rosa María Albores Hernández
12	Coordinación General de Innovación	Mtra. María Esther García Santos
13	Guardería UNACH	Ing. María Guadalupe Valles López
<b>Fuente:</b> Base de Datos Integral del SGI-UNACH, en la Dirección de Gestión de la Calidad		

\* Esta sede universitaria ha tenido cambio de nombre y se han nombrado nuevos responsables de calidad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación a través de tabulación estadística y su respectiva representación gráfica.

<sup>18</sup> Nombres de las Dependencias de la Administración Central (DACs) recuperados del Directorio Institucional en el siguiente enlace <https://www.unach.mx/directorio>



### 5.1. Procesamiento de los resultados de la investigación

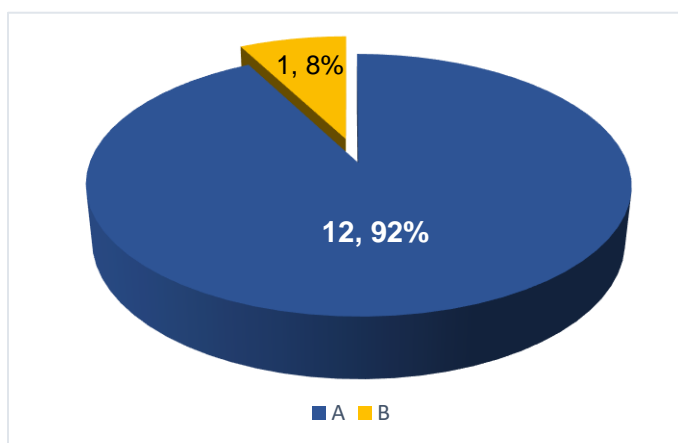
**Referencia 1.** La capacitación a directivos es un proceso en el que deben intervenir todos los líderes que participan en el SGI-UNACH.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
12	92	1	8	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación Gráfica



#### Análisis

En atención a la referencia 1 que hace énfasis en la capacitación a directivos como un proceso en el que deben intervenir todos los líderes que participan en el SGI-UNACH, se tiene que 12 personas que representan el 92% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 1 persona

que conforma el 8% dice estar parcialmente de acuerdo.

#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que casi en su totalidad de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos en lo que respecta a que deben intervenir todos los líderes que participan en el SGI-UNACH, la mayoría opina que está totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos.

**Referencia 2.** La identidad institucional como tema de capacitación debe enfocarse principalmente a directivos en todos los niveles.

### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

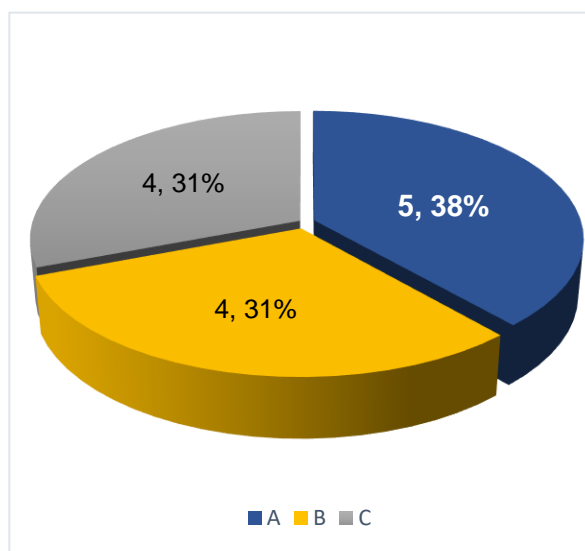
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5	38	4	31	4	31	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

### Representación Gráfica

#### Análisis

En atención a la referencia 2 que hace énfasis en la Identidad institucional como tema de capacitación debe enfocarse principalmente a directivos en todos los niveles, se tiene que 5 personas que representan el 38% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 4 personas que conforman el 31% dicen estar parcialmente de acuerdo; también se tiene que otras 4 personas que representan otro 31% opinan que están totalmente en desacuerdo.



#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos se observa la opinión favorable en que el tema de capacitación debe enfocarse principalmente a directivos, pero también se observa una tendencia en que la capacitación sobre el tema debe abarcar a todos los niveles de la institución, con lo cual se corrobora la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos y se fortalece en que el tema de identidad institucional debe tener alcance a toda la comunidad universitaria.

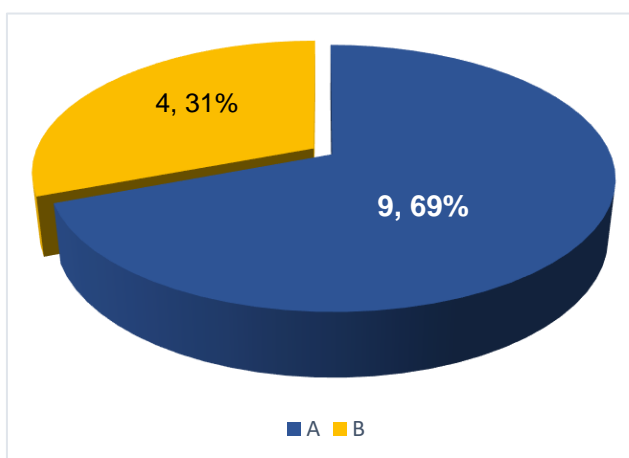
**Referencia 3.** Los cursos de capacitación de la UNACH dirigidos a líderes de procesos del SGI, le deben permitir resolver situaciones inherentes a su puesto.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
9	69	4	31	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación gráfica



#### Análisis

En atención a la referencia 3 que hace énfasis en que los cursos de capacitación de la UNACH dirigidos a líderes de procesos del SGI, le deben permitir resolver situaciones inherentes a su puesto, se tiene que 9 personas que representan el 69% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo

4 personas que conforman el 31% dicen estar parcialmente de acuerdo.

#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos afirma que los cursos de capacitación de la UNACH dirigidos a líderes de procesos del SGI, le debe permitir al directivo líder de procesos resolver situaciones inherentes a su puesto, la mayoría opina que está totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos y su impacto en el SGI-UNACH.

**Referencia 4.** La formación de un directivo líder de proceso(s) es importante, ya que impacta en el SGI-UNACH, en las metas y los objetivos institucionales.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

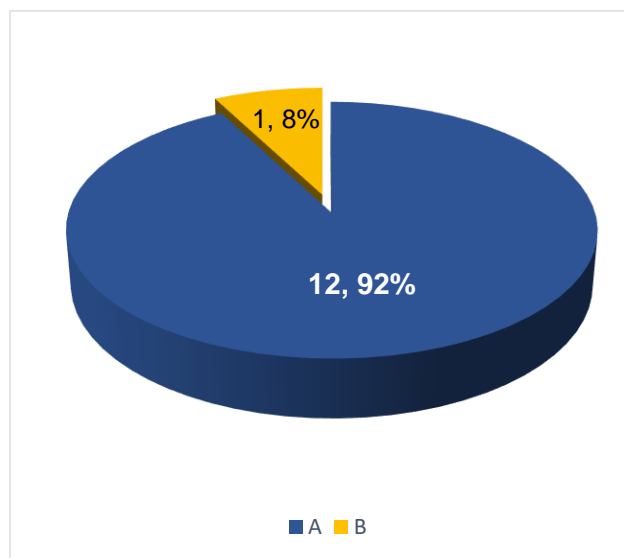
A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
12	92	1	8	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación gráfica

#### Análisis

En atención a la referencia 4 que hace énfasis en la formación de un directivo líder de proceso(s) es importante, ya que impacta en el SGI-UNACH, en las metas y los objetivos institucionales, se tiene que 12 personas que representan el 92% opinan que están totalmente de acuerdo; asimismo 1 persona que conforma el 8% dicen estar parcialmente de acuerdo.



#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos opina que la formación a directivos líderes de proceso(s) es importante, ya que esa formación impacta en el SGI-UNACH, en las metas y los objetivos institucionales, por lo tanto, al ser la mayoría que está totalmente de acuerdo, se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos.

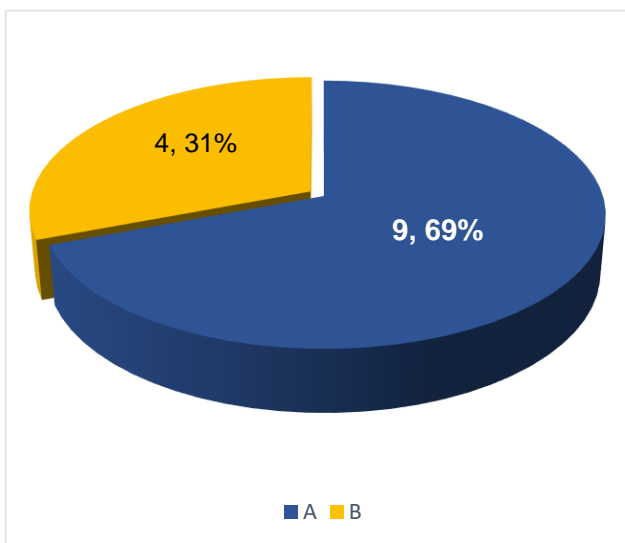
**Referencia 5.** La capacitación a cuadros directivos debe abarcar temas relacionados con la: Docencia, investigación, extensión y vinculación universitaria.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
9	69	4	31	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación gráfica



#### Análisis

En atención a la referencia 5 que hace énfasis en que la capacitación a cuadros directivos debe abarcar temas relacionados con la: docencia, investigación, extensión y vinculación universitaria, se tiene que 9 personas que representan el 69% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 4 personas que conforman el 31% dicen estar parcialmente de acuerdo.

#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos, que la capacitación a cuadros directivos debe abarcar temas relacionados con la función sustantiva de la institución relacionados con la docencia, investigación, extensión y vinculación universitaria, la mayoría opina que está totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos, asimismo el resto de personas relacionando con la referencia 10 aportó nuevos temas ligados a la capacitación a directivos.

**Referencia 6.** La UNACH debe implementar un programa institucional de capacitación y formación de cuadros directivos.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

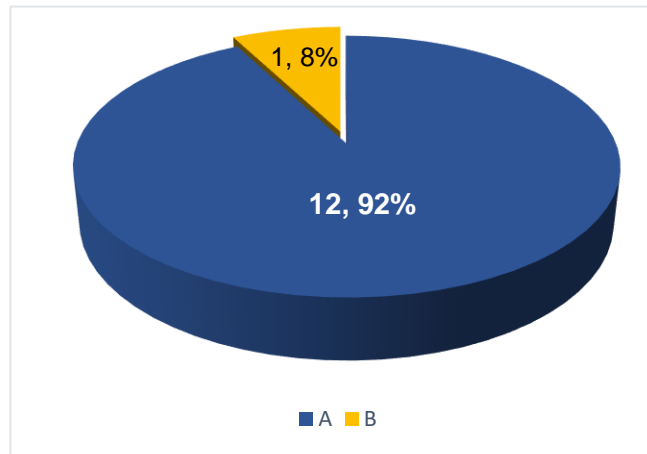
A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
12	92	1	8	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación gráfica

##### Análisis

En atención a la referencia 6 que hace énfasis en que la UNACH debe implementar un programa institucional de capacitación y formación de cuadros directivos, se tiene que 12 personas que representan el 92% opinan que están totalmente de acuerdo con esta acción; asimismo 1 persona que conforma el 8% dicen estar parcialmente de acuerdo.



##### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos, que la UNACH debe implementar un programa/modelo institucional de capacitación y formación de cuadros directivos, casi en su totalidad opina que está totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos.

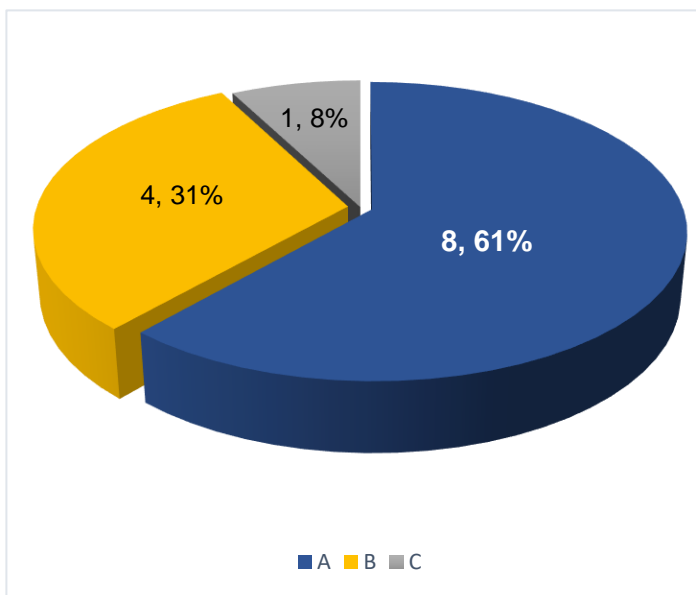
**Referencia 7.** El SGI ha permitido identificar roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	61	4	31	1	8	13	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo
D) No respondió

#### Representación gráfica



#### Análisis

En atención a la referencia 7 que hace énfasis en que el SGI ha permitido identificar roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH, se tiene que 8 personas que representan el 61% opinan que están totalmente de acuerdo con ello; asimismo 4 personas que conforman el 31% dicen estar parcialmente de acuerdo; también se tiene que 1 persona que representa el 8% opina que

está totalmente en desacuerdo.

#### Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos en lo que respecta a que el SGI ha permitido identificar roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH, la mayoría opina que está totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos.

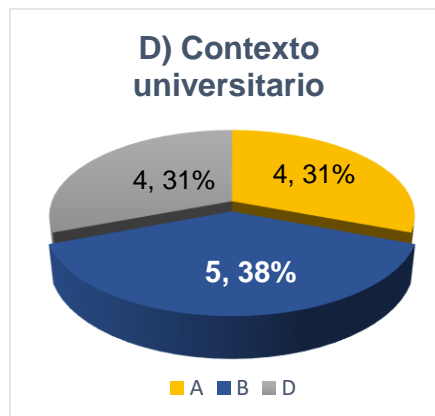
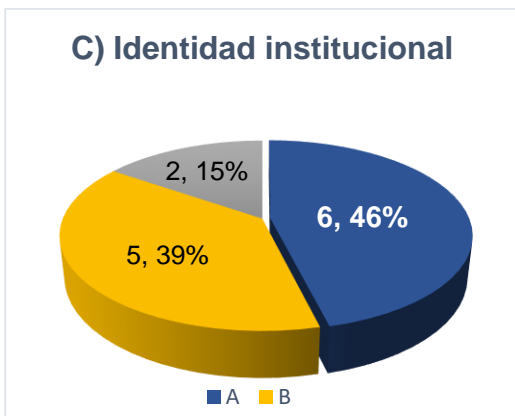
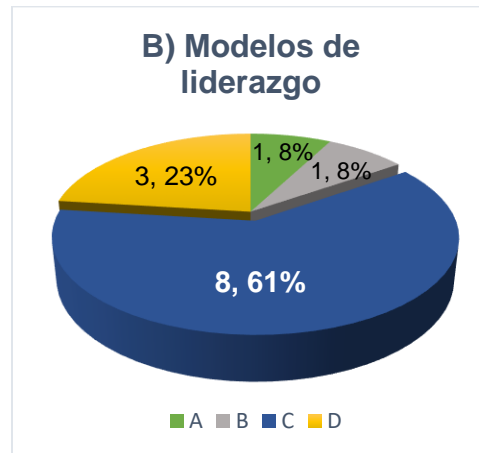
**Referencia 8.** Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado, la importancia el orden en que se deben atender los elementos de la capacitación al personal directivo que participan en el SGI-UNACH.

OPCIÓN	A		B		C		D		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	2	15	1	8	6	46	4	31	13	100
2	2	15	1	8	5	38	5	38	13	100
3	3	23	8	62	2	15	0	0	13	100
4	6	46	3	23	0	0	4	31	13	100

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A) Desarrollo de competencias directivas
B) Modelos de liderazgo
C) Identidad institucional
D) Contexto universitario

Representaciones gráficas





## Análisis

Para el elemento A se tiene que 6 personas eligieron a esta opción como la cuarta posición como tema de capacitación; para el elemento B se tiene que 8 personas eligieron a esta opción como en tercera posición como tema de capacitación; para el elemento C se tiene que 6 personas eligieron a esta opción como primera posición como tema de capacitación y finalmente para el elemento D se tiene que 5 personas eligieron a esta opción como segunda posición como tema de capacitación.

## Interpretación

De acuerdo a lo anterior, los resultados obtenidos en esa referencia destacan que en su mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos líderes de procesos en el SGI-UNACH han seleccionado como primera opción como tema de capacitación a la Identidad Institucional resaltando la prioridad de tener fortalecido este tema en los niveles directivos, como segundo tema de capacitación el contexto universitario donde los directivos deben conocer la interacción entre áreas y el contexto interno y externo que inciden en la institución; asimismo como tercer tema de capacitación modelos de liderazgo y finalmente como último tema de capacitación el desarrollo de habilidades directivas; de acuerdo a lo anterior se determina que en su mayoría considera importante conocer en un primer escenario de capacitación a la identidad institucional, posteriormente el contexto de la UNACH, después conocer sobre los diversos modelos liderazgo y finalmente temas que se engloben al desarrollo de competencias directivas.

De acuerdo a lo anterior, se destaca que la mayoría de las personas involucradas en este proceso de capacitación a directivos está de acuerdo con conocer primeramente la identidad institucional, seguida del contexto universitario, ambos temas vinculados al SGI-UNACH y su contexto; por lo tanto se corrobora nuevamente la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada a la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto.

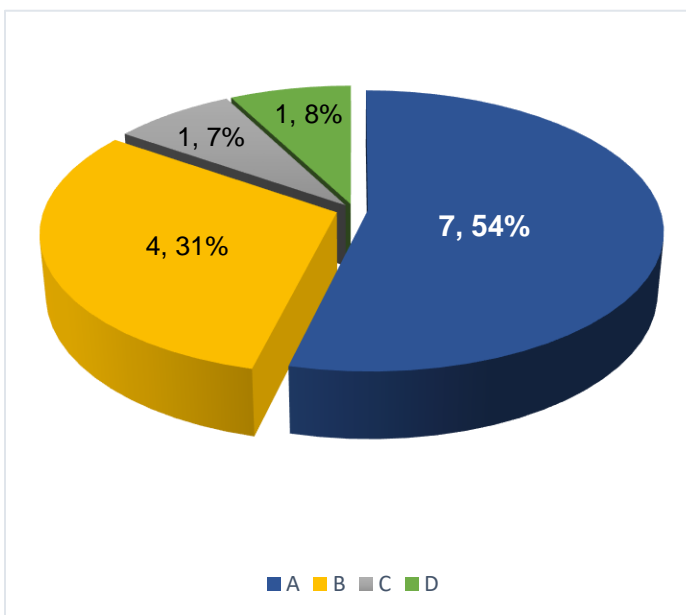
**Referencia 9.** ¿De acuerdo a su opinión, como considera la capacitación que ha recibido como líder de proceso(s) del SGI-UNACH?

**TABULACIÓN ESTADÍSTICA**

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
7	54	4	31	1	7	1	8	13	100

A) Opinión favorable
B) Opinión poco favorable
C) Opinión desfavorable
D) No contestó

**Representación Gráfica**



**Análisis**

Para el elemento A se tiene que 7 personas que representan el 54% eligieron esta opción ya que consideran que la capacitación que han recibido es completa y adecuada; para el elemento B se tiene que 4 personas que representa el 31% eligieron esta opción ya que consideran que la capacitación que han recibido ha sido poco favorable y debe adecuarse; para el elemento C se tiene que

1 persona que representa el 7% no ha recibido capacitación desde su ingreso como directivo y finalmente para el elemento D se tiene que 1 persona que representan el 8% no aportó nada en esta referencia.

**Interpretación**

De acuerdo a lo anterior, se destaca que la mayoría de las personas califican favorablemente la capacitación que han recibido como líder de proceso(s), por lo tanto, se corrobora nuevamente la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos líderes de procesos.

**Referencia 10.** ¿Qué sugerencias aportaría usted para mejorar la capacitación a los directivos líderes de procesos que participan en el SGI-UNACH?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

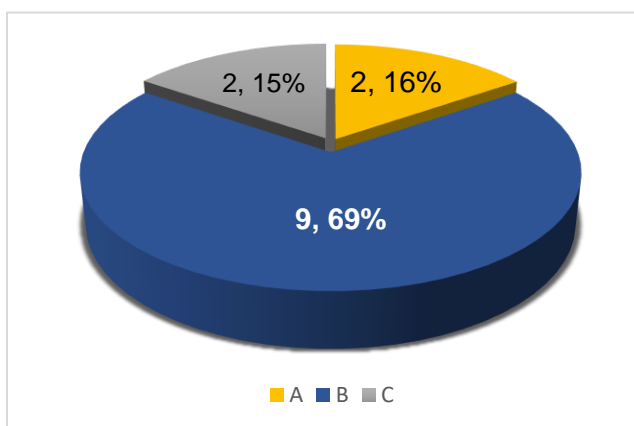
A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2	15	9	69	2	16	13	100

A) Aportó nuevos temas
B) Aportó sugerencias
C) No contestó

Representación gráfica

Análisis

Para el elemento A se tiene que 2 personas que representan el 15% aportaron nuevos temas de capacitación al cuadro directivo como complemento a lo que han recibido; para el elemento B se tiene que 9 personas que representan el 69% aportaron sugerencias en lo que respecta al tema de formación y capacitación a directivos líderes de procesos; para el elemento C se tiene que 2 personas que representan el 16% no dieron ninguna aportación a esta referencia.



Interpretación

De acuerdo a lo anterior, se puede decretar que los directivos líderes de procesos ven con buenos ojos la presente investigación y consideran adecuado considerar los temas relacionados con la función sustantiva de la universidad y formalizar aquellos que permitan transitar a la mejora continua indicados en la referencia 8, por lo tanto, se corrobora nuevamente la validez de la hipótesis respecto a la variable independiente relacionada con la capacitación a directivos líderes de procesos.

<b>Guía de entrevista sobre la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Fecha y hora</b>	06 de noviembre de 2019	10:15 horas
	<b>Lugar</b>	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	
	<b>Entrevistador</b>	Arnulfo Antonio Gutiérrez Gómez	
	<b>Entrevistado</b>	Manuel Iván Espinosa Gallegos. Director General de Planeación.	

<b>CATEGORÍA</b>		<b>ENTREVISTA</b>
<b>TIPO DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL DIRIGIDA A DIRECTIVOS</b>	1	<b>¿Cuál es su opinión sobre la capacitación que se realiza</b>
	2	<b>en la Universidad Autónoma de Chiapas dirigida a personal</b>
	3	<b>directivo que fungen como líderes de procesos del SGI?</b>
	4	Bueno, tengo entendido que sí, si ha habido capacitación a nivel
	5	de responsables de procesos, pero hay otro nivel de dirección
	6	(alta dirección) que hasta el momento no he sido objeto de
	7	capacitación, considero que todavía hace falta atender ese
	8	rubro.
<b>CONTENIDO DE TEMAS DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS</b>	9	<b>¿Qué aspectos considera prioritarios como temas de</b>
	10	<b>capacitación a directivos líderes de procesos que</b>
	11	<b>participan en el SGI-UNACH?</b>
	12	Son abundantes los temas, se puede hacer hasta una maestría
	13	o especialidad, ya lo decías en tú cuestionario temas como:
	14	estilos de liderazgos, manejo de conflictos, administración de
	15	tiempo, comunicación asertiva, y otros más que tengan que ver
	16	directamente con el Sistema de Gestión de la Calidad, sobre las
	17	normas, pero no atenderlas si no para digerirlas y usarlas a
	18	nuestro favor para mejorar y optimizar nuestro trabajo.
<b>MEDICIÓN DE LA CAPACITACIÓN DIRECTIVA</b>	19	<b>¿De qué manera la capacitación que ha recibido como</b>
	20	<b>líder de proceso le ha permitido establecer estrategias</b>
	21	<b>y la toma de decisiones efectivas al interior de su área?</b>
	22	Quienes han recibido capacitación son los responsables de
	23	proceso, tengo entendido que si ha servido para mejorar los
	24	procesos, para eficientarlos y para establecer ciertos
	25	mecanismos de control, de medición y en consecuencia los que
	26	tenemos la responsabilidad de decisiones, aunque desde mi
	27	perspectiva hace falta reforzar esos puntos entre los
	28	compañeros que participan en el proceso y quienes tomamos
	29	decisiones.
	30	<b>¿Cuál es su percepción sobre su rol como líder de</b>
	31	<b>procesos del SGI-UNACH?</b>
	32	El Sistema de Gestión es una herramienta muy valiosa que a la
	33	fecha no solamente la Autónoma de Chiapas sino otras
	34	Instituciones no lo han sabido manejar a su favor, sin embargo
	35	no hay que desistir, hay que seguir insistiendo y hay que
36	trabajar para que haya tanto la sensibilidad por parte de los	
37	universitarios para aprovechar una herramienta tan valiosa y	

38	tan útil, ejemplos hay muchos de que si es útil la herramienta
39	y que estas personas quienes participan en todos los niveles
40	desde el nivel operativo hasta la alta dirección que son quienes
41	toman las decisiones, utilicen a su favor este Sistema de
42	Gestión y que no solamente tengan conocimiento de manera
43	muy estricta (acartonada) sino que sepan que la norma puede
44	ser tan flexible como quien diseña o implementa la quiera hacer
45	todos tenemos que jalar hacia el mismo sentido, si queremos
46	ser muy estrictos (cuadrados) en cómo aplicar la herramienta,
47	así será nuestro sistema, cuadrado y rígido, pero si
48	pretendemos como universidad somos, como universitarios que
49	somos hacer un Sistema de Gestión un poquito más flexible
50	pero más útil para la Universidad también lo vamos a lograr en
51	determinado momento.
52	<b>¿Qué opina usted sobre la colaboración entre el área</b>
53	<b>responsable del SGI-UNACH y su dependencia</b>
54	<b>universitaria?</b>
55	El Sistema de Gestión tiene que tener alguien que coordine,
56	como en el basquetbol hay quienes distribuyen balones o en el
57	futbol, hay muchos deportes, lo mismo es acá, tiene que haber
58	alguien quien coordine esa parte, en este caso la Dirección de
59	gestión de la Calidad, como tal está haciendo un buen papel,
60	se puede mejorar, por supuesto que sí, el proceso en el que
61	estamos todos inmersos a partir de la aplicación de la norma
62	ISO, estamos en un proceso de mejora continua, aquí lo valioso
63	sería que todos asumamos esa posibilidad, ese rol y no solo la
64	DGC tiene que mejorar en ese sentido, también nosotros como
65	participes del sistema y como recurso humano que estamos al
66	frente del usuario o del cliente y que al mismo tiempo tenemos
67	documentado un procedimiento o un proceso, también tenemos
68	que ser abiertos a las sugerencias, observaciones: me imagino
69	que ha de hacer falta afinar esos hilos, esos canales de
70	comunicación, hay una comunicación institucional, hay una
71	integración de equipos, los auditores están bien integrados en
72	un equipo de trabajo, hay comunicación entre ellos, no sé si
73	tratando de hacer como una comparación si es la misma
74	empatía que hay entre responsables de procesos,
75	hipotéticamente podría plantear que no, que hace falta eso,
76	que se conozcan por ejemplo los responsables de procesos de
77	la DGP con los responsables de procesos de la DGEU o
78	control escolar no sé cómo haya esa comunicación en el
79	sentido horizontal, pero en el sentido vertical tengo entendido
80	que la DGC es quién coordina e insisto, tiene que haber quién
81	coordine ese es el rol que juega la DGC.

## **Comentario de cierre del entrevistado sobre la investigación**

«Que rinda frutos y que se logre retroalimentar al sistema de la información que se obtenga y se haga un análisis muy objetivo de lo que se rescata de la entrevista y el cuestionario aplicado. Así que adelante, éxito».

## **Interpretación de resultados de la entrevista**

Con base en la información obtenida de la entrevista, la cual fue dividida por categorías, para distinguir los diversos elementos que permitan vislumbrar cómo es la percepción con relación a la capacitación a directivos líderes de procesos se obtuvo la siguiente interpretación:

### **Guía de entrevista sobre la capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.**

Categoría: Tipo de capacitación institucional dirigida a directivos

A partir de las líneas 4 a la 7, únicamente se hace referencia al personal que participa en el Sistema de Gestión Integrado.

En las líneas 5 y 7, se identificó la falta de capacitación dirigida a personal directivo que fungen como líderes de procesos.

Categoría: Contenido de temas de capacitación a directivos

A partir de las líneas 12 a la 18, se identificó algunos de los temas de capacitación que fortalecen las competencias de la función directiva, en la Guía de Referencia del SGI-UNACH en su apartado 7.2 Competencia se detalla que “La Universidad Autónoma de Chiapas, determina las competencias necesarias para el personal involucrado en el SGI-UNACH”

Categoría: Medición de la capacitación directiva

A partir de las líneas 22 a la 28, se identificó la necesidad de la capacitación dirigida a directivos (alta dirección), puntualizando a que esta coadyuve a la toma de decisiones, fortaleciendo esta impresión en las líneas 25 a la 29.

A partir de las líneas 32 a la 39, se da muestra de la importancia de contar con un Sistema de Gestión como una herramienta valiosa para todos los niveles.

A partir de las líneas 58 a la 64 se identifica la importancia de los trabajos colaborativos entre las áreas institucionales y el rol que juegan los líderes de procesos.

## **5.2. Conclusiones generales**

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior que han puesto énfasis en procesos de calidad, han logrado altos niveles de efectividad y de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y en su encargo social; esta situación a la UNACH le ha implicado un ejercicio constante de reflexión y análisis para captar y adoptar los cambios del contexto universitario desde el entorno directivo hasta la operatividad, la capacitación en todos los niveles pero principalmente dirigida a directivos líderes de procesos juega un papel relevante para el cumplimiento de objetivos ya que se trazan las líneas del cómo y para que lograrlo, principalmente los directivos líderes de procesos cumplen un rol dual universitario, el de la estrategia para determinar hacia donde se quiere llegar y el rol de táctica-operativa cuando se reúne con sus colaboradores y trabajan para lograr los objetivos establecidos en la estrategia.

La capacitación ocupa un lugar importante en la gestión del capital humano, es una estrategia importante en el crecimiento de las organizaciones. La capacitación, especialmente a los directivos constituye hoy una necesidad imperiosa, pues estos son los que guían a las organizaciones en el logro de sus objetivos y de su encargo social.

Como ha quedado evidenciado con los resultados obtenidos, una persona que ha recibido la capacitación adecuada puede tomar decisiones efectivas basadas en evidencia y experiencia, que incidan e impacten en los escenarios correspondientes, es por ello que la capacitación para el desarrollo de competencias de los directivos líderes de procesos se constituye desde la perspectiva de dos campos: el primero relacionado con el contexto laboral y el segundo relacionado con su formación.

En el desarrollo de esta investigación como tema de relevancia institucional, se encontró que representa un importante insumo para dos áreas estratégicas universitarias; el Departamento de Desarrollo de Personal de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales perteneciente a la Secretaría Administrativa y el Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa de la Dirección de Gestión de la Calidad perteneciente a la Secretaría Académica, por consiguiente su abordaje y atención efectiva como tema de relevancia institucional permitirá fortalecer el quehacer institucional en el cuadro directivo y transitar hacia la mejora continua y el abordaje adecuado a las funciones sustantivas de la universidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se corrobora la necesidad de reforzar, mantener y darle continuidad a la capacitación directiva que trae como consecuencia un liderazgo efectivo al interior de las áreas que cuentan con procedimientos certificados, esto permite tener un precedente para documentar un programa institucional de capacitación a directivos líderes de procesos.

El apartado 5 Liderazgo, del documento GI-SGI-01 Guía de referencia del SGI-UNACH en su revisión 06 y en particular el apartado 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH menciona que, «el líder del procedimiento se asegura que de las responsabilidades y autoridades están definidas en su información documentada y son comunicadas a todo el personal...», además de lo referido en la (figura 26:108) de esta investigación relacionado con la función de los líderes de proceso/directores de área de las DAC's lo cual se determina de la siguiente manera, «Se aseguran de la ejecución, medición y evaluación de los procesos que les corresponden de acuerdo a los objetivos planteados».

Otro aspecto, el apartado 7.1.2 Personas, del documento antes referido hace mención a que, «Cuando el personal no cubra los requisitos de competencia, debe ser formado, capacitado y habilitado bajo un programa formal de capacitación...»



La norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, es una guía de adopción voluntaria por las organizaciones, en la UNACH su certificación es importante debido a que la posiciona como una universidad con reconocimiento social por el desarrollo de sus funciones y resultados, el cumplimiento de criterios de organismos externos relacionados con la calidad, entre otras, asimismo brinda ventajas relacionadas al ordenamiento, la armonización y control de actividades, la homogenización de procesos, la inducción a personal de nuevo ingreso, el cumplimiento de la legislación interna y externa, mejora la eficacia y eficiencia de las actividades, implanta e impulsa una cultura de evaluación y mejora continua, favorece la rendición de cuentas y la transparencia, además de mejorar los procesos y servicios administrativos.

Por otra parte, el instrumento actual “Encuesta para la Detección de Necesidades de Capacitación” presenta un espacio enfocado a los directivos líderes de procesos, que de igual forma se da atención de acuerdo los temas requeridos a ese nivel, pero no de manera permanente.

En consecuencia, cuando se cumplen los períodos estipulados por la legislación universitaria de la temporalidad de los directivos al frente de las dependencias universitarias o se realizan cambio de funcionarios, se presenta el escenario de una curvatura de aprendizaje marcada con respecto a las funciones y actividades como directivos líderes de procesos en el SGI-UNACH mencionadas anteriormente.

La capacitación a cuadros directivos debe concebirse como una estrategia institucional permanente que permita brindar/actualizar de los conocimientos y competencias necesarias al personal directivo, principalmente aquellos que fungen como líderes de procesos en el SGI, ya que deberán conocer a la Universidad en su contexto general para fortalecer su identidad universitaria y el logro de los objetivos institucionales y también para aquellos universitarios que busquen formarse para ocupar un puesto directivo a futuro.

Ciertamente el proceso administrativo de una organización recae en cuatro aspectos importantes: Planeación, Organización, Dirección y Control, es importante destacar la aportación a la institución desde la formación del programa de posgrado, dejando documentada la opinión de los directivos líderes de procesos que fungen como líderes de procesos en el SGI-UNACH.

La importancia de la obtención del grado permite dejar huella en la institución al proponer un modelo, programa, estrategia o línea de acción que sea permanente y pueda concebirse como un espacio con una orientación formativa de carácter institucional aplicando diversas modalidades de capacitación y formación a cuadros directivos. La capacitación/formación a directivos líderes de procesos del cual se trata esta investigación, puede ampliar su alcance con un enfoque más profundo, ya que la Gestión Educativa y la problemática real a la que se enfrentan los directivos es un proceso de constante cambio, desde las necesidades y aptitudes del personal involucrado hasta las posibilidades y limitaciones del contexto universitario.

Actualmente en la Dirección de Gestión de la Calidad a través del Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa está trabajando en el diseño e impartición de curso de capacitación de inducción a la acreditación y a la gestión de la calidad dirigido a directivos de administración central como de unidades académicas e interesados, acción a impulsar derivada de la No Conformidad No. 2 del Anexo 12h Reporte de Auditoría Interna 01/19 de fecha 05/07/2019 que indica lo siguiente, «No se evidenció el liderazgo y compromiso de los líderes de procedimientos respecto al SGI-UNACH...» (Ver Anexo 1).

Sin embargo, para efectos de la presente investigación de tesis, se detectó lo siguiente dentro de la UNACH.

- ❖ Se corroboró la ausencia de un modelo, programa, procedimiento u otro enfoque, en el diagnóstico y determinación de alternativas para la gestión de la formación de los directivos que contribuya a la participación activa y satisfacción de sus necesidades formativas y las exigencias del entorno institucional.
- ❖ Es insuficiente la capacitación que reciben los directivos líderes de procesos en sus áreas de competencia o en temas de dirección y en ocasiones nula.
- ❖ En el diseño de planes formativos no se tiene en cuenta las necesidades reales de formación en correspondencia con la estrategia y objetivos de la institución.
- ❖ Que la formación y capacitación a directivos es sumamente importante ya que impacta en el SGI-UNACH, en las metas y los objetivos institucionales.
- ❖ En su mayoría, los directivos líderes de procesos consideran que el SGI ha permitido identificar adecuadamente los roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH, y que esto ha dado antecedente a la elaboración de los Manuales de Organización y Función en la Universidad.
- ❖ Partiendo de los resultados obtenidos en el instrumento de investigación resalta que un 92% de directivos de la UNACH líderes de procesos están totalmente a favor de que se implemente formalmente un modelo o programa institucional de formación y/o capacitación a directivos.

Por lo anterior y a lo reflejado en los instrumentos de investigación con respecto a la visión de los directivos líderes de procesos, permite concluir que es necesario que se diseñe un modelo o programa institucional de capacitación a directivos que se sustente para su aplicación práctica en un procedimiento institucional que permita planear, organizar, ejecutar y evaluar la acción de formación que impacte en el SGI y el cumplimiento de los objetivos institucionales, pero con un enfoque participativo y visión estratégica, que facilite satisfacer las necesidades formativas organizacionales, funcionales e individuales en los directivos (saber, saber hacer y saber ser), que contribuyan a su competitividad y respuesta de su encargo social.

## **CAPÍTULO 6. PROPUESTA**

### **6.1. Propuesta**

Una vez realizada la interpretación de resultados y dar seguimiento a la relevancia de la tesis de investigación, se proponen grandes rubros de unidades temáticas como ejes principales de un modelo institucional de capacitación a directivos en orden de que generen mayor valor y sean desglosados como según se analice su pertinencia y aplicación en la institución, con el objetivo de impulsar los programas para la excelencia académica del Proyecto Académico 2018-2022 (Página 127 - 152) que se desglosan en la siguiente tabla (Ver tabla 15)

<b>Tabla 15 – Programas para la excelencia académica</b>	
<b>Programa</b>	<b>Líneas prioritarias de atención</b>
4.1 Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria	Formación y actualización de cuadros directivos universitarios. Implementación del servicio profesional de carrera.
4.2 Fortalecimiento de la identidad universitaria	Exaltación del orgullo por la Universidad que tenemos y queremos. Construcción del ideario universitario con base en la misión y la visión compartidas.
4.4 Excelencia en la docencia universitaria	Programa institucional para el Fortalecimiento de la Capacidad y Formación Académica, con énfasis en posgrados de calidad.
4.8 Programa Especial: Universidad que deja huella	Impulsar la mejora continua en el quehacer de los administrativos, reconociendo el valor de su aportación hacia el fortalecimiento de la UNACH. Convocar a funcionarios y autoridades universitarias a desempeñar una labor eficaz, transparente y con amplio sentido de responsabilidad social. Implementar la Responsabilidad Social como política de trabajo para la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas.

A continuación, se presenta la propuesta de un modelo institucional de formación y/o capacitación a directivos de la Universidad Autónoma de Chiapas, mismo como una herramienta necesaria para mejorar los indicadores de competitividad y calidad académica y que puede estructurarse tanto para aquellos que ya realizan funciones directivas como para aquellos universitarios interesados en formarse para ocupar cargos directivos dentro de la institución.

**Propuesta:** modelo institucional de capacitación a directivos líderes de procesos

Unidad temática	Período	Horas	Área(s) involucradas de generar contenido	Dirigido a
Fortalecimiento de la Identidad universitaria (#OrgulloUNACH y #dejemoshuella)	Permanente	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rectoría (Misión, Visión, principios y valores, política de calidad, etc.)</li> <li>-Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (Procesos de inducción, permanencia, clima organizacional, trabajo en equipo, relaciones humanas, etc.)</li> <li>- SARI y Coordinación General de Universidad Virtual (Internacionalización)</li> <li>-Coordinación de Comunicación Universitaria (Medios oficiales)</li> <li>-Secretaría General (Legislación universitaria)</li> <li>-Secretaría Académica (Indicadores institucionales, academia, control escolar, planes de estudio, tutorías, acervo institucional, procesos de calidad, procesos de acreditación, admisión, etc.)</li> <li>- Coordinación General de Innovación (Negocios, innovación, servicios UNACH).</li> <li>-Secretaría Administrativa (Infraestructura universitaria, presupuesto, etc.)</li> <li>- Defensoría de los Derechos Humanos y Universitarios y Dirección General de Extensión Universitaria (Servicios UNACH).</li> </ul>	Toda la comunidad universitaria en las Dependencias de la Administración Central y Unidades Académicas.
Contexto universitario (conoce tu universidad)	Permanente	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rectoría (Proyecto Académico vigente, seguridad universitaria, etc.)</li> <li>-Dirección de Personal y Prestaciones Sociales (Procesos internos)</li> <li>-Coordinación General de Universidad Virtual (Planes y programas de estudio presenciales y en línea)</li> <li>-Coordinación de Comunicación Universitaria (Medios de comunicación oficiales, etc.)</li> <li>-Dirección General de Infraestructura y Servicios Generales (Circuito Universitario)</li> </ul>	Toda la comunidad universitaria en las Dependencias de la Administración Central y Unidades Académicas.

La capacitación a directivos líderes de procesos y su impacto en el SGI-UNACH.

Unidad temática	Período	Horas	Área(s) involucradas de generar contenido	Dirigido a
Liderazgo, planeación estratégica, comunicación efectiva y mejora continua.	Semestral	15	-Rectoría (Proyecto Académico, seguridad universitaria) -Dirección General de Planeación (Planeación estratégica, clima organizacional, indicadores, PDI 2030, POA, PROFEXCE, etc.) -Dirección General de Extensión Universitaria (Servicios universitarios) -Dirección de Gestión de la Calidad (Marcos de referencia, acreditación, CIEES gestión, enfoque por procesos, evaluación, auditorías, etc.) - Coordinación de Comunicación Universitaria (Medios oficiales de comunicación y seguimiento). -Abogado General (Derechos humanos, defensoría). -Dirección General de Investigación y Posgrado (Programas de posgrado de calidad, SNI, PRODEP, Cuerpos Académicos, etc.) --Coordinación General de Innovación (Registros, patentes, innovaciones, etc.)	Personal universitario que ocupa o está interesado en formarse para ocupar cargos directivos en la Universidad Autónoma de Chiapas

Tomando en consideración lo anterior, podemos afirmar que nuestra hipótesis se convierte en realidad en la universidad en que la capacitación a directivos líderes de procesos impacta en el logro de los objetivos de calidad determinados en el SGI-UNACH ya que estos están alineados al programa estratégico del proyecto académico vigente.

Para concluir, la UNACH ha incidido de manera positiva y proactiva en la formación profesional, ya que desde el pregrado hasta el posgrado ha permitido implementar e impulsar acciones de mejora desde los diversos entornos laborales y que su alcance impacta en todas las dependencias universitarias en todas las regiones del estado de Chiapas; asimismo ha permitido la vinculación con otros escenarios académicos y con la oportunidad de dejar huella en la institución y en la formación de actuales y futuros profesionistas.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Amaro Guzmán Raymundo, 1990, *Administración de personal*, Editorial Limusa Noriega. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Arias Fernando/ Heredia Espinosa Víctor. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. (5ª ed.). México: Trillas.
- ❖ B. Werther, William B. y Keith Davis, *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*, Sexta edición. Ed Mc Graw Hill, México 2008.
- ❖ Bensusán, Graciela. *El cáncer de la relación laboral*, Apartado de: *Propuesta para una reforma laboral democrática*. Publicado por el Grupo parlamentario del PRD. Cámara de diputados. LX Legislatura. Ed. Enoffset Universal S.A. México, Julio 2007.
- ❖ Chiavenato Idalberto, 2008, *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill. México.
- ❖ Duque, H. (2002) *Autoestima en la vida familiar*. Editorial Sociedad de San Pablo Bogotá, D.C. Colombia.
- ❖ Frías A., E.C.; Sánchez R., D.; Ucrós B., M. *Habilidades gerenciales en directivos*. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Universidad EAFIT.
- ❖ González García, Martín, Olivares Orozco, Socorro, Gonzáles Olivares, Nancy y Ramos Quiroz, Juan M., *Planeación e Integración de los Recursos Humanos: Capital Humano*, México: Editorial Patria, Segunda Edición, 2013.
- ❖ Hernández, S., R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L., P (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill. Sexta edición.
- ❖ Koontz, H. et al. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª edición. México: Mc Graw Hill, 594 p.
- ❖ Luis Puchol, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, México. Séptima edición, 2007. Ediciones Díaz de los Santos.

- ❖ Lussier R., N. & Achua C., F. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D. F: Thomson Learning.
- ❖ Mayo, E. (1880), citado por Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Cuarta edición. Santa fe de Bogotá, Colombia. 1998.
- ❖ Mendoza Núñez Alejandro, 1990, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, Editorial Trilla.
- ❖ Pain, A. (2006). *Capacitación laboral*. Argentina: Ediciones Novedosas Educativas.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín, “*Administración de personal*”, Vigésimo primera Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1991.
- ❖ Reza Trosino Jesús Carlos, 2006. *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, México D.F: Edit. Panorama.
- ❖ Robbins, S. (1999). *Fundamento del comportamiento organizacional*, Editorial Prentice Hall. México.
- ❖ Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, 1991, *Administración de la capacitación*, editorial, Mc Graw Hill.
- ❖ Rodríguez Valencia Joaquín, 2007, *Administración moderna de personal*, Séptima Edición, Edit. Thomson, México.
- ❖ Sánchez G., Albacete, C.A., Barrales, V. y Otros (2011) *Administración de empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.
- ❖ Silíceo Aguilar Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, D.F.: Editorial Limusa, Cuarta Edición, 2004.
- ❖ Simon Hebert A. (1972), *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- ❖ Soto Eduardo, 2001, *Comportamiento organizacional, impacto de las emociones*, Editorial Thomson Editores.



- ❖ Stoner, J.A. y R.E. Freeman. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Villegas, J. (2004). *Desarrollo gerencial, enfoque conceptual y metodológico*, Caracas: Ediciones Vegas.
- ❖ Edilma Cecilia Frías Acosta, Mag; Deusenith Sánchez Roys, Ph. D.; Marlenis Ucrós Brito, (2009), tesis: *Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajita. Colombia*.
- ❖ Mauricio Rincón Pozo, (2015), tesis: *Aplicación del liderazgo situacional en las instituciones públicas, distinguir la influencia y potencial de los jefes: centro estatal de control de confianza certificado en el estado de Chiapas*, Facultad de Contaduría y Administración C-I, UNACH.
- ❖ Daniel Alejandro López Domínguez. (2015), tesis: *Análisis del liderazgo como habilidad directiva en la unidad de información y noticieros del sistema chiapaneco de radio, televisión y cinematografía*. Facultad de Contaduría y Administración C-I, UNACH.
- ❖ Martha Camarero Figuerola, (2015), tesis: *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*, Universidad Rovira I Virgili.
- ❖ Aurora Contreras Vallejo, (2013), tesis: *Propuesta para el fortalecimiento de la función directiva en una institución de educación básica, ITESO*.
- ❖ Carlos Enrique Palomeque Durán, (2015), tesis: *Modelo de gestión por competencias para mejorar las habilidades gerenciales de los directivos de la escuela secundaria técnica No. 55, municipio de Villaflores, Chiapas*. Facultad de Contaduría y Administración C-I, UNACH.

## Fuentes cibergráficas

- ❖ <https://unach.mx>
- ❖ <https://www.unach.mx/acerca-de/mision-y-vision-unach>
- ❖ <https://www.unach.mx/acerca-de/gestion-de-la-calidad>
- ❖ <https://calidad.unach.mx>
- ❖ <https://www.secacad.unach.mx/>
- ❖ <https://www.secacad.unach.mx/index.php/gestion-de-la-calidad>
- ❖ <https://calidad.unach.mx/index.php/sgi-politica>
- ❖ <https://calidad.unach.mx/index.php/sgi-mapa>
- ❖ <https://www.secadva.unach.mx/>
- ❖ <https://www.secadva.unach.mx/index.php/personal-y-prestaciones-sociales>
- ❖ <https://www.secadva.unach.mx/index.php/personal-y-prestaciones-sociales#departamento-de-desarrollo-de-personal>
- ❖ <https://www.unach.mx/acerca-de/legislacion-universitaria>

## Otras fuentes

- ❖ *Proyecto Académico 2018-2022 Reforma para la Excelencia* Aprobado por el H. Consejo Universitario en la Primera Sesión Ordinaria, 29 de octubre de 2019. Recuperado de los documentos institucionales UNACH
- ❖ *Estatuto General de la UNACH*. Publicado en la gaceta universitaria, No. Extraordinario de fecha 12 de marzo de 1996. Recuperado de los diversos documentos de la legislación universitaria, UNACH.
- ❖ GI-SGI-01 Guía de referencia del Sistema de Gestión Integrado – UNACH, revisión 6. mayo 2019 – Universidad Autónoma de Chiapas. Recuperado del Sitio Web Institucional del SGI-UNACH.
- ❖ PO-114-08 Capacitación al personal con funciones administrativas, revisión 04. Documento recuperado de la Secretaría Administrativa a través de la Dirección de Personal y Prestaciones Sociales, UNACH.

## Anexo 1

Auditoría: 01/2019

Fecha: 17 al 28 de junio

### Objetivo:

Verificar la adecuada y eficaz operación de los procesos del SGI-UNACH, la aplicación y el cumplimiento de los requisitos de las Normas de referencia ISO 9001:2015 NMX-CC-9001-IMNC-2015 e ISO 14001:2015 NMX-SAA-14001-IMNC-2015, principalmente los requisitos 5 (Liderazgo), 6 (Planificación), 7 (Soporte), 8 (Operación) y 9 (Evaluación del Desempeño).

### Alcance:

Para ISO 9001:2015: Las Dependencias de la Administración Central (DAC's), líderes de procedimientos; y Unidades Académicas (UA's) vinculadas con los procedimientos del SGI-UNACH.

Para ISO 14001:2015: Las Dependencias de la Administración Central (DAC's) y Unidades Académicas (UA's) dentro del alcance de la Gestión Ambiental (Edificios de: Rectoría, CINDA, Recursos Humanos y Biblioteca; las Facultades de: Ingeniería C-I, Medicina Humana C-II y Medicina Veterinaria y Zootecnia C-II).

### Espacio Auditado:

**Los contemplados en el Plan de Auditoria 01/2019. Para mayor detalle véase <http://www.calidad.unach.mx>**

Auditor Líder: M.C.E. Sonia Leticia Boijseauneau Olvera

Auditor Representante: Cp. Adriana Patricia Navarro Gutiérrez

Equipo: **Los contemplados en el Plan de Auditoria 01/2019.**  
**Para mayor detalle véase <http://www.calidad.unach.mx>**

*f/3*

*A. Muñoz*

### CRITERIOS DE AUDITORIA

CRITERIOS DE AUDITORIA				
ISO 9001:2015 NMX-CC-9001-IMNC-2015	ISO 14001:2015 NMX-SAA-14001-IMNC-2015	Legislación interna y externa aplicable a los procedimientos	Procedimientos Documentados	Resultados de auditorías internas y Documento externas

*Jiménez*  
*J. Vázquez*

DATOS GENERALES				
N	ELEMENTO	TOTAL		
1	Número de procedimientos auditados	<b>56 de 60</b>		
2	Personal Auditado	<b>276 de 1317</b>		
3	<b>Total de Dependencias del SGI-UNACH aplicables para Auditoría</b>	<b>45</b>		
	<i>a. Dependencia de Administración Central</i>			<b>11</b>
	<i>b. Unidades Académicas</i>			<b>34</b>
4	<b>Total de Dependencias Auditadas</b>	<b>34</b>		
	<i>a. Dependencia de Administración Central</i>			<b>11</b>
	<i>b. Unidades Académicas</i>			<b>23</b>
5	Eficacia de la auditoría programada	<b>34 de 34</b>	<b>100%</b>	
6	Número de Líderes auditados	<b>7 de 11</b>	<b>63.63%</b>	
7	Número de No Conformidades Detectadas	<b>5</b>		
8	Número de Oportunidades de Mejora	<b>3</b>		

**Durante la evaluación de la conformidad se revisaron los siguientes elementos de la Norma ISO 9001:2015**

Núm.	Elemento/criterio/Actividad ISO 9001:2015	Documento de referencia	
		Revisión	Resultado
<b>4. Contexto de la UNACH</b>			
4.1	Comprender la UNACH y su contexto	A	C
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	A	C
4.3	Determinación del alcance del SGI- UNACH	A	C
4.4	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	A	C
<b>5. Liderazgo</b>			
5.1	<b>Liderazgo y compromiso</b>	A	NC
5.2	Política de calidad	A	C
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la UNACH	A	C
<b>6. Planificación</b>			
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	A	C
6.2	Objetivos de calidad y planificación para lograrlos	A	C

## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna

Núm.	Elemento/criterio/Actividad ISO 9001:2015	Documento de referencia	
		Revisión	Resultado
6.3	Planificación de los cambios	A	C
<b>7. Soporte</b>			
7.1	Recursos	A	C
7.2	Competencia	A	C
7.3	Toma de conciencia	A	C
7.4	Comunicación	A	C
7.5	Información documentada	A	C
<b>8. Operación</b>			
8.1	<b>Planificación y control operacional</b>	A	C
8.2	Requisitos para los productos y servicios	A	C
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	A	C
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	A	C
8.5	Producción y prestación del servicio	EP 8.5.4 y 8.5.5	C
8.6	Liberación de los productos y servicios	A	C
8.7	Control de las salidas no conformes	A	NC
<b>9. Evaluación del desempeño</b>			
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	A	NC
9.2	Auditoría Interna	A	C
9.3	Revisión por la rectoría	A	C
<b>10. Mejora</b>			
10.1	Generalidades	A	C
10.2	No conformidad y acción correctiva	A	NC
10.3	Mejora continua	A	C




**Durante la evaluación de la conformidad se revisaron los siguientes elementos de la Norma ISO 14001:2015**

Núm.	Elemento/criterio/Actividad ISO 14001:2015	Documento de referencia	
		Revisión	Resultado
<b>4.Contexto de la UNACH</b>			
4.1	Comprensión de la UNACH y su contexto	A	C
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	A	C
4.3	Determinación del alcance del Sistema de Gestión Ambiental	A	C
4.4	Sistema de Gestión Ambiental	A	C
<b>5. Liderazgo</b>			
5.1	Liderazgo y compromiso	A	NC
5.2	Política de calidad	A	C
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades de la UNACH	A	NC
<b>6. Planificación</b>			
6.1	Acciones para tratar riesgos asociados con amenazas y oportunidades	A	C
6.2	Objetivos ambientales y planificación para lograrlos	A	C

<b>7. Soporte</b>			
7.1	Recursos	A	C
7.2	Competencia	A	C
7.3	Conciencia	A	C
7.4	Comunicación	A	C
7.5	Información documentada	A	C
<b>8. Operación</b>			
8.1	Planificación y control operacional	A	C
8.2	Preparación y respuesta ante emergencias	A	C
<b>9. Evaluación del desempeño</b>			
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	A	NC
9.2	Auditoría Interna	A	C
9.3	Revisión por la rectoría	A	C
<b>10. Mejora</b>			
10.1	Generalidades	A	C
10.2	No conformidad y acción correctiva	A	C
10.3	Mejora continua	A	C

Columna de **REVISIÓN**. Elementos que aplican del documento de referencia. Calificación: **A** - Aplica, **EP** - Exclusión permitida.

Columna de **RESULTADO**. Elemento que son adecuados, documentos e implantados. Calificación: **C** - Conforme, **NC** - No Conforme, **NR** - No Revisado.

NO CONFORMIDADES				
No.	Hallazgo	Requisitos de la Norma		
		ISO 9001:2015 NMX-CC-9001- IMNC-2015	ISO 14001:2015 NMX-SAA-14001- IMNC-2015	NMX-R-025- SCFI-2015
1	<p style="text-align: center;"><b>ISO 9001:2015</b></p> <p>No se evidenció el liderazgo y compromiso de los líderes de procedimientos respecto al SGI-UNACH debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No asumen la rendición de cuentas de la eficacia de sus actividades.</li> <li>No comunican la importancia de una gestión eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>No se aseguran que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.</li> <li>No se demuestra con respecto al sistema de gestión de la calidad de que estén comprometidos, que dirijan y apoyen a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema.</li> </ul>	5.1.1  a), f), g), h)	5.1  d), e), f)	N/A.     

	<p style="text-align: center;"><b>ISO 14001:2015</b></p> <p>No se encontró evidencia del liderazgo y compromiso en el SGA (Sistema de Gestión Ambiental). No se está comunicando la importancia que tiene la Gestión Ambiental eficiente y es conforme con los requisitos del SGA.</p> <p>En las UA'S y DAC's, dentro del alcance del SGA, no hay evidencia para asegurar que se consiguen todos los resultados previstos por la UNACH para el SGA. Además, de no contar con evidencia de estar dirigiendo y apoyando al personal para contribuir a la eficiencia del mismo.</p>			
2	<p style="text-align: center;"><b>ISO 9001:2015</b></p> <p>Si bien existe evidencia de que las salidas que no sean conformes con los requisitos son identificadas. En las UA's y DAC's no se encontró evidencia del control de las mismas para prevenir su uso o entrega no intencional.</p>	8.7.1	N/A	N/A
3	<p style="text-align: center;"><b>ISO 9001:2015</b></p> <p>Si bien se tienen determinados los métodos de obtención de la información de la Satisfacción del usuario en los procedimientos documentados, no se encontró evidencia del seguimiento y revisión de esta información.</p> <p style="text-align: center;"><b>ISO 14001:2015</b></p> <p>No se encontró evidencia de que la UNACH siga, mida, analice y evalúe el desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental. Además, no hay evidencia de la evaluación del desempeño ambiental y la evaluación de la eficacia del SGA.</p> <p>No se encontró evidencia de la comunicación interna y externa sobre los resultados del desempeño ambiental de su sistema de gestión, esta comunicación es obligatoria por ser requisito de la norma.</p>	9.1.2	9.1.1	
4	<p style="text-align: center;"><b>ISO 9001:2015</b></p> <p>No hay evidencia suficiente de la revisión de la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.</p>	10.2.1 d)	N/A	N/A

ISO 14001:2015				
5	<p>No hay evidencia suficiente de la comunicación sobre los roles de responsabilidad y autoridad de cada participante dentro del SGA, Por lo que no se puede:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que el SGA se encuentra conforme a los requisitos de la norma ISO 14001:2015.</li> <li>Mantener informada a la alta dirección sobre el desempeño ambiental que realiza el SGA.</li> </ol>	N/A	5.3	N/A

OPORTUNIDAD DE MEJORA	
No.	Descripción de la Oportunidad encontrada
1	Para contribuir con la estrategia de disminución del impacto ambiental asociado al uso de papel mejorando la operación interna se pudiera fortalecer el uso de medios electrónicos de comunicación (correo electrónico, WhatsApp, entre otros) para que los oficios, invitaciones, hojas de notificación, entre otros, lleguen a su destino en tiempo y aumente la eficacia de la comunicación entre las partes involucradas dentro del SGI-UNACH. (7.4 ISO 9001:2015 y 14001:2015)
2	Con el fin de poder lograr el fortalecimiento del SGI-UNACH, es importante institucionalizar la formación y capacitación de los integrantes de la Alta Dirección que permita identificar su liderazgo, responsabilidad y compromiso para dirigir y apoyar a las personas en el logro de la eficacia del SGI-UNACH (5.3 y 7.1.2 ISO 9001:2015).
3	Para fortalecer la mejora continua se deben considerar los resultados del análisis y evaluación y las salidas de la Revisión por la Dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua (10.3 ISO 9001:2015).

STATUS DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS PARA SOLVENTAR LAS NO CONFORMIDADES					
No.	Acción Correctiva	Status	Comentarios	Área Responsable de atención	Sistema
1	Oficio de notificación de incumplimiento de la entrega de los formatos correspondientes y exhortarlos a que no suceda nuevamente.	Cerrada	Oficio DGC/010/2019 11 de febrero de 2019	Departamento de Gestión de Calidad Administrativa	SGI-UNACH
	Capacitación a líderes, responsables de procedimientos y coordinadores de calidad en las DAC's.	abierta	Se reprogramo para ago-oct 2019 para que las áreas lideres llenen el anexo con información actual.	Departamento de Gestión de Calidad Administrativa	



	Evaluación del cumplimiento con la Revisión por Lideres y Responsables en el mes de noviembre	abierta	La acción se llevará a cabo en noviembre 2019	Departamento de Gestión de Calidad Administrativa	
1	Reuniones de trabajo con DAC's y UA's para retroalimentar el conocimiento de los procedimientos, sus responsabilidades y la operación del SGA, incluyendo la actualización del formato FO-618-11 "Registro de evaluación periódica del cumplimiento legal"	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH
	Solicitar mediante oficio signado por el C. Rector y/o el Director General de Extensión Universitaria, a los titulares de DAC's y UA's para fortalecer el desarrollo de las actividades inherentes al mantenimiento y operación del SGA	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH
2	Reuniones de trabajo con la Dirección de Servicios Generales, para acordar el compromiso de llevar los controles necesarios para la medición del SGA	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH
	Reuniones de trabajo con DAC's y UA's, para la actualización del formato FO-618-11 "Registro de evaluación periódica del cumplimiento legal"	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH
	Llevar a cabo una visita de verificación a las UA's para que cumplan con el llenado o actualización, conforme al formato establecido en la guía de referencia del SGI-UNACH, Anexo. 8 (Control de los equipos de seguimiento y medición)	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH

3	Reuniones de trabajo con la Dirección de Servicios Generales, para acordar el compromiso de llevar los controles necesarios para la medición del SGA	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH
	Reunión de trabajo con la DGC para revisar el formato anexo 13 <sup>a</sup> . (Revisión por líderes y/o responsables) y determinar la forma de incorporar las consideraciones del apartado 9.3 de la Norma ISO-14001:2015	abierta	Las acciones están programas para llevarse a cabo en junio-julio 2019	Departamento de Gestión Ambiental	SGA-UNACH

### CONCLUSIONES:

La auditoría se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado.

Las áreas líderes pueden mejorar en su compromiso, dirección y apoyo a las personas, para contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión Integrado (SGI-UNACH).

1. Dando a conocer sus procedimientos al personal operativo en las DAC's y las UA's
2. Fomentando la cultura de evaluación el desempeño de las actividades mediante el seguimiento y medición de:
  - a) Productos No conformes.
  - b) Satisfacción de los usuarios.
  - c) Indicadores.
  - d) Elaboración de información para la Revisión por Líderes y responsables

f/3

PERSONAL AUDITADO POR UNIDADES ACADÉMICAS Y DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL			
No.	NOMBRE	PUESTO	ÁREA
1	Gisela María Teresa Bravo Montes	Docente	<b>Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV</b>
2	Ramiro B. Santibáñez Jacob	Docente	
3	Raúl Portilla Flores	Docente	
4	Patricia Fabiola Hiralda E.	Aux. Sec. Académica	
5	Christian Nery Ozuna Estudillo	Coordinador Tutorías (PAT)	
6	Maxeli Hernández González	Docente asignatura	
7	Nedy Carolina Coutiño Rodríguez	Coord. Acreditación	
8	Isela Ramírez Aguilar	Servicios Escolares	
9	Mitzury Chang Marroquín	Control Escolar	

A. Muñoz





J. Vázquez

## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna

10	Alejandro Santibáñez Fisán	Coordinación de Servicios	<b>Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV</b>	
11	José Javier Ibarra R.	Secretaría Administrativa		
12	Sebastián Gómez salas	Secretario Académico		
13	Fulvio Ulloa López	Coordinador de Gestión de Calidad FCA		
14	Mayra Martínez Solís	Control Escolar		
15	Manuel de Jesús Gálvez López	Titulación		
16	Guillermo Moreno B.	Planeación		
17	Víctor Manuel Díaz Vicente	Comité de Acreditación		
18	Marco Antonio Hernández Falcón	Comité de Acreditación		
19	Jorge Reyes Reyes	Comité de Acreditación		
20	Juan Alberto Rodríguez Morales	Comité de Acreditación		
21	Alfredo Tavanier Escobar	Comité de Acreditación		
22	Julio Jorge Botello Parraguirre	Comité de Acreditación		
23	Juan Manuel Garza Hernández	Comité de Acreditación		
24	Humberto Esquinela Ruíz	Comité de Acreditación		
25	José Luis Moreno Martínez	Comité de Acreditación		
26	Marisela G. Salgado	Comité de Acreditación		
27	Mauricio Cerda Ocaranza	Comité de Acreditación		
28	Juan Manuel Villarreal Fuentes	Comité de Acreditación		
29	José Noé Lerma Molina	Comité de Acreditación		
30	Juan Francisco Aguirre Medina	Comité de Acreditación		
31	Blanca Flor Solís Guzmán	Comité de Acreditación		
32	Dr. Miguel Salvador Figueroa	Director		<b>Instituto de Biociencias</b>
33	MPA. José Alfonso López García	Secretario Académico		
34	Mtra. Dory Gledis Ramos Pérez	Coordinadora de Tutorías		
35	C. María Isabel Gerardo Colmenares	Responsable de control escolar		
36	C. Xochitl Citlali Hernández G.	Responsable de Evaluación Profesional		
37	Rosalba Mandujano Ponce de León	Jefe del Depto. de Control Escolar		<b>Facultad de Ciencias Químicas, Campus IV</b>
38	Consuelo Chang Rueda	Secretaria Académica		
39	Vicente López Rueda	Coordinador de Acreditación		
40	Ana Rita Herrera Marroquín	Jefe del Depto. de Control Escolar		<b>Coordinación de la Licenciatura en Sistemas Costeros</b>
41	Mtra. Roció Cancino Zamarrón	Coordinador de Acreditación	<b>Escuela de Lenguas, Campus Tapachula</b>	
42	Mtra. Aranza Alvarado	Responsable de Control Escolar		
43	Mtro. José Gutiérrez C,	Secretario Administrativo	<b>Facultad de Negocios Campus IV</b>	
44	Mtro. Alfredo Ávila García	Coordinador de Planeación		
45	Mtro. Rogelio López Dávila	Secretario Administrativo		
46	Jacobo Mérida Cañaverall	Director	<b>Facultad de Derecho, Campus III</b>	
47	Maritza Janeth Gómez Jiménez	Secretaria Académica		
48	Irma Isela Díaz Ozuna	Encargada de Servicios Escolares		
49	Enrique Antonio Paniagua Molina	Director		

## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna

50	Néstor Ocampo Pereyra	Encargado del Departamento de Computo	Facultad de Ciencias Sociales, Campus III
51	Miguel Ángel Gómez López	Secretario académico	
52	Mtra. Roció Urbina Morales	Encargada de servicios escolares	
53	Hortencia Gómez López	Secretaría Académica	Escuela de Gestión y Autodesarrollo Indígena
54	Ana Karina briones Reyes	Responsable de Servicios Escolares	
55	Mary Dalia Garivaldi Ozuna	Encargada de la Dirección	Escuela de Lenguas, Campus San Cristóbal de las Casas
56	Guadalupe Elidé Ballinas Solís	Encargada de Control Escolar	
57	Tlaloc Domínguez Navarro	Secretario Académico	
58	Roberto Carlos Mijangos Sánchez	Director	Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII
59	Jorge Ramón González Monjaras	Encargado de Programa Institucional de Tutoría	
60	Tlillalcapatl Gómez Carreto	Cuerpos Académicos y Apoyos Profesionales.	
61	Amada Velázquez	Autorización de Evaluación Profesional.	
62	Roberto Reimundo Coutiño Ruiz	Director	Facultad de Ciencias Agronómicas, Campus V
63	José Guadalupe Araujo Gordillo	Secretario académico	
64	Blanca Leny Urbina Vázquez	Servicios escolares	
65	José Hernández Galdámez	Coordinador de los Cuerpos Académicos	
66	C. P. Ermilo Chiu de los Santos	Administrador	
67	José Galdámez Galdámez	Secretaria Académica	
68	C. Petrona Salas Velázquez	Auxiliar Administrativo	
69	Sabily Camacho Maza	Asistente de Secretaria Académica	
70	Urania Wade Aguilar	Directora	Escuela de Contaduría y Administración Campus VII
71	Jorge Alberto Malpica S.	Secretario Académico	
72	Andrés Morales Martínez	Tutorías	
73	Faviola Cruz Hernández	Encargada de Servicios Escolares	
74	María Magally Villareal Vázquez	Auxiliar de Secretaria Administrativa	Facultad de Contaduría y Administración, Campus I
75	Manuel Moguel Liévano	Director	
76	Hilario Laguna Caballero	Secretario Académico	
77	Carolina Gómez Hinojosa	Coordinadora de Acreditación y Gestión de la Calidad	
78	Julio César Pérez Zambrano	Coordinador de Dirección y Posgrado	
79	José Alberto Batalla González	Administrativo de la Coordinación de Planeación	
80	Abiel Alejandro Pérez López	Coordinador de Educación Continua y Virtual.	
81	Miguel A Ramírez Vera	Laboratorio de Computo	





  
  
  


## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna





82	Nory Vázquez Hernández	Secretaria	<b>Facultad de Arquitectura, Campus I</b>
83	Miguel Ángel Ramírez Vera	Encargado de Centro de computo	
84	Victor Rubén Córdova Redonda	Secretario Académico	
85	Elfego Gómez Sánchez	Administrador	
86	Cristián González Zárate	Encargada Patrimonio	
87	Dulce María Hernández Robles	Responsable del área contable y presupuestal	
88	Alfredo Palacios Flores	Jefe del departamento de movilidad e intercambio	<b>Facultad de Ingeniería, Campus I</b>
89	Arcadio Zebadúa Sánchez	Director	
90	Marco Antonio Solís Jiménez	Coordinador de Preuniversitario	
91	Iveth a. Samayoa A.	Docente	
92	Julio Villatoro Aguilar	Encargado de Tutorías	
93	Mariela Jiménez Gordillo	Apoyo administrativo de la Coordinación de posgrado	
94	Jossep Elí Mandujano Zavala	Coordinador del comité ambiental	<b>Facultad de Medicina Humana, "Dr. Manuel Velasco Suarez", Campus II</b>
95	Miguel Vázquez Méndez	administrador	
96	Ana María Flores García	Directora de la Facultad de Medicina Humana	
97	Delia Gómez Hernández	Control Escolar	
98	Karla Paola López González	Control Escolar	
99	Hilda Roció Quintos Alegría	Control Escolar	
100	Efrén Orozco Ramos	Coordinador asistente gestión ambiental	
101	José del Carmen Rejón Orantes	Secretario Académico	
102	Gonzalo Vázquez Aguilar	Secretario administrativo	<b>Facultad de Lenguas, Campus Tuxtla</b>
103	Alfredo Briones Aranda	Responsable de laboratorio	
104	Carlos Salazar Gómez	Planeación	
105	Mónica Miranda Megchún	Directora	
106	Vanina Herrera Allard	Secretaria Académica	<b>Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Campus II</b>
107	Jose Benito Morales Cruz	Administrador	
108	Antonieta Cal y Mayor Turnbull	Coordinadora de la Licenciatura en enseñanza del Ingles	
109	Miguel A. Santiago Gutiérrez	Encargado de Control Escolar	<b>Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Campus II</b>
110	Alfonso de Jesús Ruíz Moreno	Director	
111	Joel Gálvez Luis	Responsable de Laboratorio	
112	Daimer Darío Pérez Albores	Auxiliar del Administrador	
113	Luis Rangel Santos Selvas	Control Escolar	
114	Horacio Ruíz Hernández	Secretaria de Producción	
115	Jaime Alegría Díaz	Auxiliar de Mantenimiento	
116	César Maza Santiago	Coordinador Comité Ambiental	
117	Herbey Ruiz Sesma	Responsable de Laboratorio	

## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna

118	Hortencia Reséndiz	Comité de Salud y Genero	<b>Facultad de Ciencias en Física y Matemáticas</b>
119	Florencio Corona Vázquez	Secretario Académico	
120	Ericka Gpe Aldape V	Encargada de movilidad estudiantil	
121	Ana Gabriel Aguilar Avendaño	Encargada de control Escolar	
122	Itzel Rodríguez Morales	Asistente de Secretaría Académica	
123	Sergio Mendoza Vázquez	Líder responsable de C.A. Investigación y Posgrado	<b>Facultad De Humanidades, Campus VI</b>
124	Karla Selene Estrada Alcázar	Secretaría Académica	
125	Francisco Iván López Gutiérrez	Encargado de Movilidad	
126	Francisco Javier González Hernández	Control Escolar	
127	Rocío Hernández Teco	Responsable Acreditación	
128	Gúsber Pérez Camas	Administrador	<b>Escuela De Ciencias Químicas, Ocozocoautla</b>
129	Julio César Vidal Díaz	Servicios Generales	
130	Carlos Alberto Chacón Zenteno	Secretario académico	
131	Gabriela Palacios E.	Control Escolar	
132	Luis Zarate Palacios	Educación Continua	
133	Xochitl Adilene Mandujano	Movilidad	<b>Dirección de Formación e Investigación Educativa</b>
134	Julio Cesar González Hernández	Director	
135	Héctor Armando Esquinca	Coordinación de Investigación y Posgrado	
136	Angélica Madrid Díaz	Responsable del PIT	
137	Vanesa López Pérez	Colaboradora PIT	
138	Francisco Alejandro Torres C	Colaborador PIT	
139	Priscila Zepeda	Colaboradora PIT	
140	Fulvia Quezada	Colaboradora PIT	
141	Oscar Daniel Gómez Cruz	Jefe de Departamento de Trayectorias escolares y Vinculación con Egresados	
142	Rocío Alejandra Ballinas Sarmiento	Personal Administrativo	
143	Ana Lucía Torres de los Santos	Personal Administrativo	
144	Suly Adriana Martínez O.	Colaboradora de desarrollo curricular	
145	Gabriela Duque Peña	Colaboradora de desarrollo curricular	
146	Reyna Azucena Gumeta Montejo	Colaboradora de desarrollo curricular	
147	Daniela Barrientos Díaz	Colaboradora de desarrollo curricular	
148	Jorge Octavio López Domínguez	Colaborador de desarrollo curricular	
149	Angélica Madrid Díaz	Responsable del Programa Institucional de Tutoría (PIT)	
150	Guadalupe Rodríguez Galván	Directora General de la DGIP	
151	Dr. Daniel Hernández Cruz	Director de Posgrado	

152	C.P. José Antonio Fragoso López	Coordinador cuerpos Académicos	<b>Dirección General de Investigación y Posgrado</b>
153	Lic. Bárbara Garduño de los Santos	Encargada de la Comisión Mixta, Becas, Años Sabáticos y Exención de pago	
154	Gutenberg Sánchez Domínguez	Jefe de Departamento Posgrado	
155	Martin Plascencia González	Director Investigación	
156	Leticia Nandayapa Trujillo	Jefa de depto. Fomento de la Investigación	
157	Irving Hernán Escobar Martínez	Jefe de depto. Instrumentación y apoyo a la Investigación	
158	Lidia Patricia Pulido Jiménez	Analista	<b>Dirección General de Planeación</b>
159	J. Omar Martínez Martínez	Jefe de Departamento	
160	Erika Lisett García Flas	Analista	
161	Korey Mendoza Guzmán	Analista	
162	Bladimir Ruiz Caba	Analista	
163	Genaro Sánchez Gómez	Analista	
164	César A. Coutiño	Coordinador CGUV	<b>Coordinación de Tecnologías de Información</b>
165	Marino Pérez Martínez	Coordinador de Tecnologías de la Información	
166	Magín Hernández Pérez	Jefe de la Unidad de Servicios de Internet	
167	Marcus Paul González	Jefe de Unidad de Infraestructura y Telecomunicación	
168	Miguel Sáenz García	Personal Operativo UPAI	
169	Gonzalo López Aguirre	Director General	<b>Dirección General de Extensión Universitaria</b>
170	Florentino Pérez Pérez	Director de Vinculación y Servicio Social	
171	Andrea M. Chamé M.	Responsable de Calidad	
172	Guadalupe Palacios Gamas	Jefe del Departamento de Género	
173	Mauricio Beltrán García	Departamento de Servicio Social	
174	Gerardo Coutiño Montes	Depto. de Vinculación Docente	
175	Saraí Rodríguez Rodríguez	Coordinación de Promoción Cultural Tapachula	
176	Manuel Alejandro Muñoz	Auxiliar Administrativo	
177	Jorge Arcadio Coello Sesma	Jefe del Depto. De Gestión Ambiental	
178	Marisol Palomeque	Coordinadora de Bienestar Estudiantil	
179	Rossana Pineda Álvarez	Jefa del Depto. de becas	
180	Roberto Cándido Cruz Nucamendi	Responsable SIBEES	
181	Jacqueline Rivera	Operativo de becas	



## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna



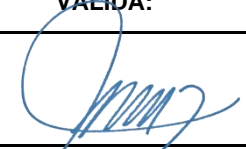
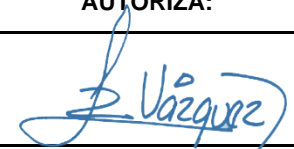
182	Ing. Miguel Ballinas Domínguez	Director de Deportes	<b>Coordinación de Extensión Universitaria, Tapachula.</b>
183	Juan José Pérez López	Responsable del Área de Género e Inclusión social (Tapachula)	
184	Gabriela Renata Estrada Cal y Mayor	Responsable del Área de Promoción Cultural (Tapachula)	
185	Oscar Arévalo Lozano	Responsable del Área de Deportes (Tapachula)	
186	Hermilo Ruiz Tizcano	Jefe del dpto. de promoción cultural	<b>Coordinación de Extensión Universitaria, San Cristóbal</b>
187	Vicente Javier Montes de Oca	Coordinador de extensión universitaria San Cristóbal	
188	Gilibaldo Hernández Cruz	Director	<b>Dirección de Servicios Escolares</b>
189	José Isaac Vázquez Velázquez	Analista SAUCE	
190	Guadalupe Guillén Díaz	Jefe de Control Escolar	
191	Beatriz Adriana Torres Zenteno	Analista SAUCE	
192	Saúl Chanona Vázquez	Departamento de Archivo	
193	María del Carmen Ruíz Ruíz	Departamento de Certificación de Estudios	
194	Henna Guadalupe Dávalos Abrego	Control Escolar	
195	Gonzalo Esteban Girón Zavaleta	Auxiliar en administración de archivo escolar	
196	Pedro Acosta Montesinos	Control Escolar	
197	Leamsi Paola Fajardo Martínez	Control Escolar	
198	Marisol Gómez Beltrán	Certificación	
199	Jorge Aguilera Cruz	SAUCE	
200	Paulina López Palacios	Certificación	<b>Coordinación de Educación a Distancia (CEDUCAD)</b>
201	Juan Enrique López González	Encargado del depto. De desarrollo Educativo en la Modalidad a distancia	
202	Gricia de la Cruz Hernández	Jefe de área	
203	Samuel de Jesús Laparra Méndez	Jefe de área de corrección de estilo	
204	Darinel Valencia Hernández	Jefe de área	<b>Coordinación de Educación Continúa</b>
205	Susana Alejandra Chavira Orantes	Responsable de la Coordinación	
206	Judith Janeth Castillo Constantino	Encargada del SIRV	
207	Anaid de la Cruz Cruz	Encargada de Capacitación	<b>Coordinación General de Innovación</b>
208	Mtra. Rocío Moreno Vidal	Coordinadora General	
209	Mtra. María Esther García Santos	Responsable Área de Derecho de Autor	
210	Mtro. Martín Osiel Constantino Díaz	Jefe de Departamento de Propiedad Intelectual	
211	Mtro. Luis Iván Camacho Morales	Secretario Auxiliar	



## Anexo 12h. Reporte de Auditoria Interna

212	Ing. Dulce Gómez Botello	Encargada de la Coordinación de Movilidad e Intercambio Académico	<b>Secretaría Auxiliar de Relaciones Interinstitucionales</b>
213	Norma de Jesús Flores Gutiérrez	Coordinadora de Atención a Universitarios en Movilidad e intercambio	
214	Ivonne Anahí Chávez Rdz.	Operativo del procedimiento	
215	Gladis Penagos Guzmán	Operativo del procedimiento	
216	José Eczar Escobar Aguilar	Director de Personal y Prestaciones Sociales	<b>Dirección de Personal y Prestaciones Sociales</b>
217	Mayra Alejandra López Guillén	Encargada del Departamento de desarrollo de Personal	
218	Fernando López Trinidad	Jefe del Departamento de Prestaciones	
219	Rolando Ríos Montesinos	Jefe del Departamento de Personal de Base	
220	Mario Alberto Flores Molina	Jefe del Departamento de Personal de Confianza	
221	Gladys de la Cruz Ochoa	Jefe del departamento de Análisis y Control Presupuestal	<b>Dirección de Programación y presupuesto</b>
222	Fanny Rubio Mendoza	Encargada de estancias infantiles (Tuxtla Gutiérrez y Tapachula)	<b>Estancia Infantil</b>
223	María Guadalupe Valles López	Asistente Administrativo	
224	Quixia Nalleli Bobadilla Ramírez	Trabajo social	
225	Margarita Zuñiga Barria	Coordinación Salas	
226	Valeria Alejandro Velázquez Vázquez	Asistente educativo	
227	Karla N. Corzo Enciso	Asistente educativo	
228	Lucía Patricia Álvarez Velázquez	Medico estancia	
229	Sergio Enrique Serrano Alfaro	Defensor adjunto	<b>Secretaria General</b>
230	Karla Gpe. Díaz Mayo	Defensor adjunto	
231	Selena Moeza Velázquez	Secretaria	
232	Addy Patricia Ramos Moreno	Jefe de departamento de USISACU	
233	Esteban Delgado Montero	Operativo USISACU	
234	Frederick Niño González	Responsable Editorial	<b>Departamento de Adquisiciones y Suministros</b>
235	Víctor Hugo Alvarado Cruz	Jefe del departamento de Adquisiciones	
236	Manuel Aguiar Trinidad	Analista	<b>Dirección de Servicios Generales</b>
237	Ángel Annuar Rubio Moreno	Director de Servicios Generales	
238	Marcela Arguello Álvarez	Analista	
239	Edy García Villatoro	Jefe de mantenimiento	<b>Coordinación General de Finanzas</b>
240	David Hernández Hernández	Coordinador General de Finanzas	
241	Rosalba Solís Morgan	Jefa de departamento	
242	Carlos Roberto Rodríguez M.	Jefe de Área	

243	Iris Araceli Solís Martínez.	Secretaria		
244	Claudia Tapia Chay	Analista		
245	Armando Toledo Reyes	Analista		
246	Jorge Iván Espinosa Rosado	Analista		
247	Juan Carlos Ramírez NANDAYAPA.	Analista		
248	Francisco Oltra Paniagua	Analista		
249	Rubén Martínez Montero.	Analista		
250	Oscar Elías de los Santos Salazar	Analista		
251	Juan Carlos Grapain Hdez.	Analista		
252	Carlo Trujillo Santos	Analista		
253	Javier Rodríguez Jiménez	Analista		
254	Marcos Adiel Aquino Ríos	Analista		
255	Luis Ángel Cruz Gómez	Administrativo		
256	Rosa María Albores Hernández	Jefe de unidad		
257	Gloria Alejandra Pastrana Ramírez	Responsable Ambiental		<b>Edificio de biblioteca Central</b>
258	Ing. Marino Pérez Martínez	Coordinador de CTI		<b>Edificio CINDA</b>
259	Ricardo Ley Medina	Responsable Ambiental		
260	Guillermo Isaías López Velázquez	Coordinador Ambiental	<b>Edificio de Rectoría</b>	
261	Viridiana Guadalupe Marroquín Ramos	Recepcionista		
263	Yanet Jiménez Montero	Responsable Ambiental		
264	Lino Berlain Zenteno A.	Responsable Ambiental		
265	María Isabel Aguilar Castañeda	Coordinadora Ambiental	<b>Edificio Recursos Humanos</b>	
266	Fulvia Quesada Córdova	Responsable Ambiental		
267	Rosa Laura Vázquez Grajales	Directora	<b>Dirección de Gestión de Calidad</b>	
268	Sonia Leticia Boijseauneau Olvera	Apoyo DEAA		
269	Ana Lizeth Hernández Sánchez	Apoyo DEAA		
270	Maritza Gómez Pérez	Apoyo DEAA		
271	Adriana Patricia Navarro Gutiérrez	Apoyo al Depto. De Gestión de Calidad		
272	Nydia A. Barrientos Díaz	Apoyo a la DGC		
273	Jaciel Vázquez Moreno	Apoyo a la DGC		
274	Arnulfo Gutiérrez Gómez	Apoyo a la DGC		
275	Brenda del Rosario Gutú Coello	Apoyo Administración DGCA		
276	Jorge Ley García	Apoyo DEAA		

ELABORA:	REvisa:	VALIDA:	AUTORIZA:
			
<b>Mtra. Sonia Leticia Boijseauneau Olvera</b> Auditor Líder	<b>C.P. Adriana Patricia Navarro Gutiérrez</b> Auditor Representante	<b>Dr. Jesús Enrique Zepeda Toledo</b> Departamento de Gestión de la Calidad Administrativa	<b>Mtra. Rosa Laura Vázquez Grajales</b> Dirección de Gestión de la Calidad

